

**SCRITTI IN ONORE
DI UMBERTO BERTINI**

Volume III

FrancoAngeli 



OPEN ACCESS la soluzione FrancoAngeli

Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Scritti in onore di Umberto Bertini

Volume III

(N - Z)

**a cura di
Luca Anselmi
Silvio Bianchi Martini
Cecilia Chirieleison
Giancarlo Di Stefano
Michele Galeotti
Stefano Garzella
Luciano Marchi
Lucia Talarico**

FrancoAngeli 

I presenti volumi sono stati realizzati con il contributo dei Master del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa.

Isbn: 9788835167389

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

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

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835167389

INDICE

Presentazione	pag.	15
Gli assetti organizzativi dell'impresa nell'economia aziendale , di <i>Stefano Adamo</i>	»	19
L'informativa sui rischi. Profili introduttivi , di <i>Marco Allegrini</i>	»	25
Ricordo di Umberto Bertini , di <i>Antonio Amaduzzi</i>	»	35
Valutazione del rischio strategico , di <i>Marisa Amoroso, Paola Orlandini</i>	»	37
Sulla governance delle università , di <i>Paolo Andrei</i>	»	45
Umberto Bertini e i prodromi della "aziendalizzazione" dei Comuni , di <i>Luca Anselmi, Stefano Pozzoli</i>	»	59
Gli effetti delle partizioni disciplinari sullo sviluppo dell'economia aziendale. Note sul pensiero di Umberto Bertini , di <i>Valerio Antonelli</i>	»	73
Lo sviluppo della scienza economica in Italia dal punto di vista della storia istituzionale dell'economia politica , di <i>Massimo Augello, Marco Guidi</i>	»	85
La sostenibilità economico-finanziaria degli atenei nel modello AVA3 , di <i>Stefano Azzali</i>	»	99
L'azienda fabbriciera e la riforma del terzo settore , di <i>Luca Bagnoli</i>	»	109
Rischio di modello manageriale e cambiamento organizzativo nel settore bancario , di <i>Maurizio Baravelli</i>	»	123
Gli adeguati assetti societari nell'economia aziendale , di <i>Paolo Bastia</i>	»	135
Empatia fiscale: esplorando con Umberto l'umanità nel diritto tributario , di <i>Brunella Bellè</i>	»	151

La doppia materialità quale strumento per limitare le strategie reputazionali basate sul reporting: brevi riflessioni, di <i>Francesca Bernini</i>	pag. 161
Un dibattito sui rischi aziendali in un mercato in continua evoluzione, di <i>Claudio Bianchi</i>	» 173
Dalla teoria dell'azienda sistema aperto allo stakeholder engagement: un'applicazione operativa dei fondamenti dell'economia aziendale, di <i>Maria Teresa Bianchi</i>	» 179
Una mappa per orientare l'analisi strategica dell'azienda, di <i>Silvio Bianchi Martini</i>	» 191
Imprese green e brown, virtuose e non virtuose, nella transizione ecologica, di <i>Giuliana Birindelli</i>	» 205
Best practice: insidia per imprenditori, amministratori e revisori, di <i>Aldo Bompani</i>	» 213
Centralità del sistema umano in "Scritti di politica aziendale", di <i>Mariacristina Bonti, Enrico Cori</i>	» 221
Strategie per la comunità nel segno della complessità e dell'incertezza, di <i>Elio Borgonovi</i>	» 233
Razionalità sostantiva e procedurale: le decisioni manageriali in un contesto evolutivo, di <i>Sergio Branciani</i>	» 241
Mercati globali, network management e responsabilità d'impresa, di <i>Silvio M. Brondoni</i>	» 251
Dalla variabilità delle stime contabili all'evidence-based decision-making: il caso della sanità pubblica, di <i>Cristiana Buscarini, Paolo Candio, Paolo Collini</i>	» 259
Management accounting e tecnologia: un sistema in transizione o per la transizione?, di <i>Adele Caldarelli</i>	» 271
Politiche di remunerazione degli amministratori e sostenibilità, di <i>Lucia Calvosa</i>	» 283
Governare l'incertezza, di <i>Bettina Campedelli</i>	» 297
Le Fondazioni dell'economia aziendale, di <i>Arnaldo Canziani</i>	» 303
Le conseguenze della legislazione straordinaria sui bilanci delle imprese italiane, di <i>Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska</i>	» 321
La trasformazione digitale del business assicurativo: opportunità e rischi emergenti, di <i>Antonella Cappiello</i>	» 331
La "new view" della teoria ricardiana dello sviluppo economico, di <i>Carlo Casarosa</i>	» 341
Tratti di imprenditorialità e managerialità nelle start-up innovative, di <i>Nicola Castellano</i>	» 357

L'applicazione del metodo storico nelle ricerche aziendali. Il caso della Confraternita della Misericordia di Siena (1835-1837), di Giuseppe Catturi	pag. 367
Il sistema d'azienda e la sua natura evolutiva: una lacuna negli studi?, di Iacopo Cavallini	» 377
Note sulla governance di cybersecurity nelle banche, di Elena Cenderelli, Elena Bruno	» 387
Alcune riflessioni sugli impatti delle politiche sui prezzi di trasferimento sui sistemi di pianificazione e controllo e sulla disclosure nei gruppi aziendali, di Fabrizio Cerbioni	» 395
Azienda, ambiente e responsabilità sociale: il contributo di Bertini, di Cecilia Chirieleison	» 409
Controllo di gestione e sostenibilità: quali sfide e quali opportunità?, di Maria Serena Chiucchi	» 421
La preparazione universitaria di tipo contabile per il management strategico, di Biagio Ciao	» 433
Riflessioni sul ruolo dello strategic management accounting per le strategie di servitizzazione, di Lino Cinquini, Andrea Tenucci	» 443
Ricercando un confronto con il pensiero scientifico di Umberto Bertini, di Vittorio Coda	» 453
Pensare e agire la strategia. Logica e retorica, di Gianluca Colombo	» 461
Valore economico in imprese complesse e in contesti complessi, di Eugenio Comuzzi	» 475
La corporate governance e lo sviluppo dell'impresa, di Augusta Consorti	» 485
Il contributo di Umberto Bertini allo sviluppo della storia della ragioneria: il volume su Carlo Ghidiglia, di Stefano Coronella	» 499
I fattori ESG nel sistema dei rischi aziendali, di Katia Corsi	» 509
Gli effetti della disclosure ESG sul costo del capitale nelle PMI familiari e non familiari, di Alessandro Cortesi, Salvatore Sciascia	» 517
Fenomeni ambientali e sistema d'azienda, di Antonio Corvino	» 527
La natura ibrida dell'impresa sociale, di Antonietta Cosen-tino	» 537
L'azienda e la cura della sua crisi. Il contributo dell'aziendale, di Antonio Costa	» 551

Sistemi di programmazione e controllo e modelli di governance orientati al valore pubblico , di <i>Enrico Deidda Gagliardo</i>	pag. 585
Approccio sistemico e governo del rischio di insolvenza. Il contributo degli aziendalisti alla definizione di un modello interpretativo , di <i>Antonio Del Pozzo</i>	» 599
Conoscenza e governo del rischio nella gestione dell'impresa , di <i>Vittorio Dell'Atti, Grazia Dicuonzo</i>	» 609
Valorizzazione del patrimonio culturale e valutazione d'impatto nella prospettiva dialogica e multidimensionale , di <i>Paola Demartini</i>	» 621
Una lettura della pianificazione strategica a partire dalla prospettiva di Umberto Bertini , di <i>Donatella Depperu</i>	» 631
La gestione della conoscenza in sanità: gli sviluppi contemporanei , di <i>Luca Dezi</i>	» 641
Pisa-Torino: quando eravamo giovani , di <i>Flavio Dezzani</i>	» 651
Note sulla determinazione dei netti patrimoniali nella stima del danno ex art. 2486 c.c. , di <i>Alfonso Di Carlo</i>	» 665
L'evoluzione del Bilancio: dagli ITA/GAAP agli IAS/IFRS , di <i>Fabrizio Di Lazzaro</i>	» 675
Per un'analisi dell'attività di governo: paradigmi, metafore e paradossi , di <i>Giancarlo Di Stefano</i>	» 685
Il rischio in azienda fra tradizione e attualità: la prospettiva ESG , di <i>Federica Doni</i>	» 699
La politica dei rischi nell'area del governo aziendale , di <i>Giuseppe D'Onza</i>	» 709
Il "sistema aziendale delle idee" e l'impresa <i>purpose oriented</i> , di <i>Pier Maria Ferrando</i>	» 719
La teoria della corporate governance nelle imprese di navigazione marittima: una lettura critica e prospettica in Italia , di <i>Gennaro Ferrara</i>	» 729
L'istituzionalizzazione degli studi storici nelle discipline di area aziendale , di <i>Rosella Ferraris Franceschi, Federica Balluchi, Giuseppina Iacoviello</i>	» 745
La cultura del rischio nell'economia bancaria , di <i>Paola Ferretti</i>	» 763
Economicità, sistematicità e idee nel pensiero di Umberto Bertini , di <i>Salvatore Ferri</i>	» 771
Varietà degli assetti proprietari e di governo e differenziazione dei percorsi strategici delle imprese , di <i>Luca Ferrucci</i>	» 783

Le strategie aziendali: quando il maestro “cambia” il paesaggio , di <i>Raffaele Fiorentino</i>	pag. 791
Corporate governance e gestione dei rischi: scenari evolutivi , di <i>Giovanni Fiori</i>	» 799
Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale , di <i>Raffaele Fiume</i>	» 807
La corporate governance: dai potenziali conflitti agli obiettivi di sostenibilità , di <i>Giovanni Frattini</i>	» 815
Variazioni reddituali e variazioni monetarie d’impresa. Aspetti economico-aziendali , di <i>Giuseppe Galassi</i>	» 823
Dal sistema d’azienda al governo strategico , di <i>Michele Galeotti</i>	» 835
Umberto: maestro di sistematicità, creatività strategica e ottimismo produttivo , di <i>Stefano Garzella</i>	» 847
Leadership e processi di cambiamento strategico. Il turnaround del gruppo Fiat sotto la guida di Sergio Marchionne , di <i>Carminè Garzia</i>	» 857
Il fabbisogno di imprenditorialità interna nelle aziende complesse , di <i>Antonello Garzoni</i>	» 875
Sviluppo nuovi prodotti e gestione dei costi: il ruolo dell’economista aziendale , di <i>Riccardo Giannetti</i>	» 887
Prospettive di ricerca sul governo strategico delle amministrazioni pubbliche territoriali , di <i>Lucia Giovanelli</i>	» 903
Valutare la sostenibilità finanziaria dei piani economico-finanziari: problemi di calcolo del DSCR , di <i>Francesco Giunta, Federico Verrucchi</i>	» 917
Studio dei rischi e governo del cambiamento. Riflessioni ispirate al pensiero di Bertini , di <i>Katia Giusepponi</i>	» 927
Ricordo di un maestro di studio e di vita , di <i>Gaetano Golinelli</i>	» 935
I modelli organizzativi della prevenzione dei rischi non di mercato nelle imprese , di <i>Luigi Enrico Golzio</i>	» 937
Trasferimenti versus contributi. Riflessioni fra teoria e pratica della contabilità generale nelle Amministrazioni pubbliche , di <i>Fabio Giulio Grandis, Mariano D’Amore</i>	» 949
La continuità aziendale nel bilancio d’esercizio: la prospettiva del sistema d’azienda , di <i>Giulio Greco</i>	» 963
Un sistema di rating per la misurazione e la valutazione del capitale intellettuale in azienda , di <i>Luciano Hinna</i>	» 971
Servizi non di revisione e rischi per l’indipendenza del revisore , di <i>Giuseppe Ianniello</i>	» 981

Il bilancio delle <i>private firms</i> europee: serve un framework di riferimento? , di <i>Alberto Incollingo, Andrea Lionzo</i>	pag. 991
L'azienda che voleva Umberto , di <i>Giorgio Invernizzi</i>	» 1001
L'impatto della politica dei rischi sul valore delle aziende: il caso del modello organizzativo, di gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001 , di <i>Marco Lacchini, Raffaele Trequatrini</i>	» 1007
Invecchiamento e innovazione nell'economia aziendale: una lettura del senso strategico , di <i>Nicola Lattanzi, Mauro Zavani</i>	» 1021
La funzione sociale dell'impresa: dalle strategie sociali ai nuovi modelli di business , di <i>Arianna Lazzini, Simone Lazzini</i>	» 1031
Avviamento e beni immateriali nelle aziende familiari , di <i>Giovanni Liberatore</i>	» 1047
Bilanci ordinari di imprese societarie e normazioni civilistiche. Profili di ragioneria <i>de iure condito</i> e <i>de iure condendo</i> , di <i>Claudio Lipari</i>	» 1057
La value relevance del dato contabile tra evidenze empiriche, percezioni manageriali e politiche comunicative. Analisi di una asimmetria informativa , di <i>Salvatore Madonna</i>	» 1073
L'attestazione del revisore sulla rendicontazione di sostenibilità: prime riflessioni , di <i>Roberto Maglio</i>	» 1085
L'applicazione del "computer" ai processi di decisione e di autoregolazione , di <i>Daniela Mancini</i>	» 1095
Il ruolo dell'informazione nelle operazioni di M&A: un focus sul paradigma ESG , di <i>Francesca Manes Rossi</i>	» 1105
Informazioni e decisioni aziendali. Le potenzialità offerte dalle applicazioni di intelligenza artificiale , di <i>Stefano Marasca</i>	» 1115
Creatività e pianificazione aziendale , di <i>Luciano Marchi</i>	» 1125
Il reporting e la digital construction: elementi di riflessione sulle piattaforme del food , di <i>Alessandro Marelli</i>	» 1139
Il principio di materialità (rilevanza) nei processi di rendicontazione aziendale , di <i>Liberio Mario Mari, Francesca Picciaia</i>	» 1151
Una stagione di fede assoluta: brevi riflessioni sul management pubblico tra mito e realtà , di <i>Ludovico Marino</i>	» 1161
Rischio e dimensione aziendale , di <i>Alessandro Mechelli</i>	» 1169

La sicurezza sul lavoro negli incentivi degli amministratori: prime evidenze empiriche e riflessioni , di <i>Andrea Melis, Luigi Rombi</i>	pag. 1181
Le organizzazioni permanenti quali sistemi autopoietici, teleonomici e intelligenti , di <i>Piero Mella</i>	» 1193
Le strategie e le politiche di internazionalizzazione adottate dalle imprese familiari nell'era del "new normal" , di <i>Michèle Milone, Marco Taliento</i>	» 1205
Scopo e sostenibilità dell'impresa: quali implicazioni per la governance? , di <i>Mario Minoja</i>	» 1219
L'economia aziendale e la sfida della sostenibilità , di <i>Chiara Mio</i>	» 1229
Tecnologie "esponenziali" (ir)responsabili e organizzazioni , di <i>Luigi Moschera</i>	» 1245
La performance delle amministrazioni pubbliche: una prima messa a punto concettuale , di <i>Riccardo Mussari</i>	» 1255
Realtà e prospettive dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali d'azienda , di <i>Tiziano Onesti, Mauro Romano, Anna Lucia Muserra</i>	» 1289
Turismo, transizione digitale, sostenibilità negli scenari della complessità economico-aziendale , di <i>Giovanni Padroni</i>	» 1303
Il sistema d'azienda. Schema di analisi. Applicazione della teoria generale dei sistemi e preludio alla teoria degli stakeholder , di <i>Antonella Paolini</i>	» 1315
Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali , di <i>Giuseppe Paolone</i>	» 1327
Il gender diversity management come strategia sostenibile , di <i>Paola Paoloni</i>	» 1337
Il sistema d'azienda , di <i>Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, Niccolò Paoloni</i>	» 1351
ESG nell'ambito del sistema azienda: le sfide per la sostenibilità aziendale , di <i>Guido Paolucci</i>	» 1363
L'azienda quale complessa realtà sistemica nelle moderne esigenze di accountability , di <i>Renato Passaro, Antonio Thomas</i>	» 1375
Il futuro della blockchain nei sistemi finanziari , di <i>Alberto Pastore</i>	» 1387
Economia e umanità , di <i>Aldo Pavan, Isabella Fadda, Patrizia D. Modica, Paola Paglietti, Elisabetta Reginato</i>	» 1397
"Res publica" e "res global" , di <i>Fabrizio Pezzani</i>	» 1415

Big data e intelligenza artificiale nel sistema d'azienda , di <i>Mariarita Pierotti</i>	pag. 1421
Dal principio di derivazione al principio di accordamento: nuovo paradigma per la tassazione del reddito d'impresa , di <i>Eugenio Pinto</i>	» 1427
Le analisi finanziarie e il loro utilizzo , di <i>Pietro Pisoni, Alain Devalle</i>	» 1437
Dai cinquecontisti a Francesco Marchi , di <i>Francesco Poddighè</i>	» 1447
Per Umberto Bertini , di <i>Lucio Potito</i>	» 1451
Meccanismi di controllo direzionale nelle imprese del settore delle costruzioni. I lineamenti dell'EVMS , di <i>Angelo Provasoli</i>	» 1455
L'azienda nel tempo , di <i>Alberto Quagli</i>	» 1467
Le scelte dei fondi comuni di investimento sostenibile (SRI) alla luce della EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR): alcune criticità in atto , di <i>Maria Cristina Quirici</i>	» 1481
Considerazioni su alcuni indicatori della solvibilità a breve delle imprese , di <i>Francesco Ranalli, Antonio Chirico</i>	» 1491
Il sistema azienda e l'economia sociale tra riforme e prospettive internazionali , di <i>Michele A. Rea, Laura Berardi</i>	» 1503
Dall'azienda quale sistema aperto all'azienda sostenibile: sintesi dei principali tratti evolutivi , di <i>Gianluca Risaliti, Roberto Verona</i>	» 1515
La strategia dell'Unione Europea per la rendicontazione di sostenibilità , di <i>Claudia Rossi</i>	» 1527
Origine ed evoluzione dell'approccio ESG , di <i>Franco Rubino</i>	» 1539
Processi di genesi e sviluppo imprenditoriale guidati da modelli di business orientati alla sostenibilità , di <i>Marcantonio Ruisi</i>	» 1547
Sostenibilità, ESG e valore per gli stakeholder: un'ottica sistemica , di <i>Gianfranco Rusconi, Silvana Signori</i>	» 1563
La concorrenza nella teoria economica , di <i>Neri Salvadori, Rodolfo Signorino</i>	» 1575
Governance, intelligenza artificiale e risk management , di <i>Daniela M. Salvioni</i>	» 1591
Riflessioni su costo opportunità del capitale e premi per il rischio , di <i>Sandro Sandri, Massimiliano Barbi</i>	» 1601
La periodizzazione delle opere di Umberto Bertini , di <i>Massimo Sargiacomo</i>	» 1613

Il ruolo del capitalista strategico nel rilancio dell'impresa dopo l'emersione della crisi , di <i>Fabio Serini</i>	pag. 1625
L'intelligenza artificiale nell'innovazione aziendale , di <i>Stefania Servalli, Antonio Gitto, Gaia Bassani</i>	» 1633
L'orientamento strategico allo sviluppo integrale delle aziende , di <i>Carlo Sorci</i>	» 1641
La reputazione come fattore mitigatore del sistema dei rischi. Brevi riflessioni , di <i>Lucia Talarico</i>	» 1649
L'evoluzione del modello di bilancio nei principi contabili internazionali , di <i>Claudio Teodori</i>	» 1659
Finalità e risultati delle aziende: economicità e sostenibilità tra mercato e regole , di <i>Riccardo Tiscini</i>	» 1669
Il settore vitivinicolo siciliano: i principali indicatori economico-finanziari con specifico riferimento alle aziende "grandi" , di <i>Sebastiano Torcivia</i>	» 1679
Con Umberto: un maestro, una profonda amicizia , di <i>Franco Tutino</i>	» 1689
Relazioni aziendali e mercati finanziari: la spinta innovativa di Umberto Bertini allo sviluppo della letteratura , di <i>Marco Tutino</i>	» 1697
La nuova economia della conoscenza: una sfida per l'Italia , di <i>Riccardo Varaldo</i>	» 1713
La sostenibilità: qualche riflessione sull'origine del concetto in economia aziendale , di <i>Francesco Vermiglio</i>	» 1731
Il sistema delle idee nella governance dell'università , di <i>Federico Visconti</i>	» 1741
All'antitesi del successo: la corruzione nel sistema degli enti e delle aziende pubbliche , di <i>Vincenzo Zarone</i>	» 1749
Il contributo del consiglio di amministrazione alla strategia aziendale , di <i>Alessandro Zattoni</i>	» 1757
Il margine operativo lordo quale indicatore di performance dell'impresa , di <i>Ermanno Zigiotti</i>	» 1771
Considerazioni e questioni sulla definizione di "impresa familiare" e "family business" , di <i>Walter Zocchi</i>	» 1783
Autrici e autori	» 1795

REALTÀ E PROSPETTIVE DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI PROCESSI DECISIONALI D'AZIENDA

di Tiziano Onesti, Mauro Romano, Anna Lucia Muserra

1. L'azienda come centro decisionale complesso e diffuso nel contesto della trasformazione tecnologica

Nel 1974, Umberto Bertini, prendendo spunto dalla teoria generale dei sistemi sviluppata alla fine degli anni Cinquanta da Von Bertalanffy¹ e ripresa in ambito economico da Boulding e in ambito manageriale da Johnson, Kast e Rosenzweig², scrive un saggio sull'azienda come sistema cibernetico, raccolto, in maniera compiuta, negli Scritti in memoria di Alberto Riparbelli³.

Valorizzando gli schemi teorici offerti dalla teoria dei sistemi, Bertini osserva che l'introduzione degli elaboratori elettronici in azienda presenta interessanti elementi innovatori che *“fanno considerare il sistema aziendale*

¹ Cfr. L. Von Bertalanffy, *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppi, applicazioni*, ILI, Milano, 1968. La Teoria Generale dei Sistemi rappresenta un tentativo di superamento dell'impostazione razionalistica classica, secondo la quale le singole parti sono studiate e successivamente sommate le une alle altre, sul presupposto che il comportamento relazionale sia di natura lineare (Aristotele, Galileo, Descartes). Essa introduce l'intuizione che gli organismi in natura e le interazioni esistenti tra vari fenomeni rispondono a leggi e principi applicabili a sistemi, ovverosia a complessi strutturali. Il “sistema” viene definito come un complesso di parti le quali, dotate di determinate connotazioni, istituiscono tra loro relazioni, tali che il comportamento di ciascuna di esse risulta contraddistinto dal legame in cui è coinvolto e viceversa. Tutte insieme conferiscono al sistema proprietà, che non sono la mera derivazione della somma delle note distintive delle parti, ma risultano del tutto originali.

Una interessante e originale visione dell'economia come “sistema sociale” capace di combinare stabilità e instabilità, volatilità e inventiva, dipendenza dall'ambiente (soprattutto da risorse materiali e motivazioni umane) e autonomia capace di auto-organizzarsi è offerta da N. Luhmann, *L'economia della società. Teoria, epistemologia, metodo*, Laboratorio Sociologico, FrancoAngeli, Milano, 2020.

² Cfr. K. Boulding, *General Systems Theory: The Skeleton of Science*, Management Science, 2-3, April 1956, pp. 197-208; R.A. Johnson, *Theory and Management of Systems*, 2^a ed., McGraw-Hill, New York, 1967; F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management. A Systems Approach*, McGraw-Hill, New York, 1974.

³ Cfr. U. Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, in *Studi di Ragioneria, Organizzazione e Tecnica Economica – Scritti in memoria di Alberto Riparbelli*, Colombo Cursi, Pisa, 1975. Lo scritto era già stato pubblicato nella Rivista dei Dottori Commercialisti, 1974, n. 3, pp. 391-407.

diverso rispetto al passato”. Accanto ai fattori esterni connessi all’impiego intensivo dei *computers*, il Maestro enfatizza il ruolo dei fattori interni “*quali l’adozione di nuovi schemi organizzativi conseguenti il progressivo distacco della proprietà dal controllo della gestione e la nuova filosofia del management fondata sul decentramento del potere e sulla piena responsabilizzazione dei diversi centri decisionali in una visione integrata e articolata della gestione*”.

Lo studio svolto intravede il delinarsi di una nuova logica operativa del sistema aziendale con spiccate caratteristiche verso l’autoregolazione, tendenza questa che “*ha autorizzato alcuni studiosi a considerare l’azienda come una ‘unità cibernetica vivente’*”, rispetto alla quale tuttavia Bertini rileva, proprio nell’elemento di autoregolazione, “*una tendenza compatibile con la natura umana dei soggetti operanti in seno all’azienda, nel quadro di una società evoluta che si muove alla ricerca di equilibri sociali sempre più avanzati e tende ad armonizzare la posizione dei diversi soggetti secondo una visione pluralistica, in ordine alle diverse funzioni svolte*”.

Nel 1975, lo studio sull’azienda come sistema cibernetico viene ripreso e ampliato, in una visione unitaria, nell’ambito di una più sistematica riflessione sulla evoluzione tecnico-amministrativa dei processi di gestione, con una focalizzazione specifica sul sistema informativo decisionale: il lavoro è pubblicato negli Studi in onore di Giordano Caprara⁴.

In questo secondo studio, Bertini si sofferma sull’attitudine dei sistemi informativi integrati a elaborare informazioni utili ai fini decisionali, in grado di supportare l’organizzazione aziendale, nel suo complesso e a tutti i livelli, a prendere decisioni razionali; tramite questi nuovi sistemi informativi decisionali, l’azienda diventa – nell’evoluzione del pensiero dei Maestri Gino Zappa⁵, Alberto Ceccherelli⁶ ed Egidio Giannesi⁷ – “*un insieme di parti interagenti tra loro, per il cui funzionamento è necessario alimentare un processo di informazione che coinvolge l’organizzazione nelle sue parti elementari e nel suo insieme*”⁸.

L’estensione del sistema informativo decisionale e la sua diffusione a tutti i livelli organizzativi implicano l’evoluzione delle aziende verso una struttura decisionale “plurale”, organicamente integrata su una molteplicità di

⁴ Cfr. U. Bertini, *Realtà e prospettive dell’impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, in *Scritti in onore di Ugo Caprara*, Vallardi, Milano, 1975.

⁵ Cfr. G. Zappa, *Tendenze nuove degli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

⁶ Cfr. A. Ceccherelli, *Il linguaggio dei bilanci*, 8^a ed., Le Monnier, Firenze, 1968.

⁷ Cfr. E. Giannesi, *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979.

⁸ Cfr. U. Bertini, *Realtà e prospettive dell’impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, op. cit.

centri decisionali e di controllo: questa evoluzione assegna, di fatto, i poteri rilevanti del governo aziendale alla c.d. “tecnostruttura”⁹, accrescendo la sensibilità dell’impresa verso l’ambiente esterno circostante e permettendo di affrontare i cambiamenti, compresi quelli interni, in modo rapido, flessibile e profittevole.

Bertini intuisce, in questo scritto sull’azienda come sistema cibernetico, una tendenza evolutiva e una necessità.

La tendenza è che, con l’avvento dei primi microprocessori negli anni Settanta, la tecnologia tenta di programmare le macchine al fine di replicare il ragionamento umano¹⁰; la necessità è che, in una prospettiva sistemica, l’armonica interlocuzione tra azienda e ambiente dipende dalle informazioni e dalla loro qualità:

[...] per far sì che il sistema azienda ed i suoi elementi vivano in modo coerente tra loro e con l’ambiente generale, è necessario che affluisca all’interno dell’azienda il maggior quantitativo di informazioni (su tutti i molteplici aspetti della vita economica) e che queste vengano immagazzinate ed elaborate in modo utile; ciò allo scopo di consentire ai vari livelli direzionali di acquisire tempestivamente tutte le indicazioni di cui necessitano al fine di prendere delle decisioni economiche.

L’informazione legata al computer è dunque l’elemento in grado di determinare il funzionamento automatico dell’azienda. Sul flusso delle informazioni, sulla portata di queste, sulla velocità di elaborazione e sulla rapidità di accesso e disponibilità dei dati, si fonda infatti il processo che accomuna l’azienda ad un sistema cibernetico¹¹.

2. La centralità della componente umana nell’azienda intesa come “sistema cibernetico”

Nelle intuizioni di Bertini sull’azienda come sistema cibernetico, i “*sistemi informativi decisionali*”¹² non hanno un impatto soltanto sulla operati-

⁹ Cfr. J.K. Galbraith, *Il nuovo Stato industriale*, Einaudi, Torino, 1968, p. 54 e ss.

¹⁰ Cfr. B.G. Buchanan, *A (Very) Brief History of Artificial Intelligence*, *AI Magazine*, 26-4, 2005, pp. 53-60.

¹¹ Cfr. U. Bertini, *L’azienda come sistema cibernetico*, op. cit., pp. 15-16.

¹² È definito “*sistema informativo decisionale*” qualunque sistema informativo integrato in grado di elaborare informazioni utili ai fini decisionali; di essi, è importante definire “*in che modo un sistema informativo aiuta a prendere decisioni, che tipo di decisioni aiuta a prendere e con quale livello di elaborazione*”. Tali sistemi si differenziano dai c.d. “*sistemi informativi semplici*”, che implicano la meccanizzazione di alcune procedure, l’una indipendentemente dall’altra, e l’impiego dell’elaboratore come semplice strumento di calcolo, “*alla stregua di*

vità in termini di efficacia ed efficienza dei processi, ma introducono logiche e approcci innovativi alla gestione aziendale. Essi, in particolare, favoriscono il superamento di approcci manageriali analitici, frammentati e settoriali, consentendo una visione “globale” e “sintetica” secondo gli sviluppi tecnologici più evoluti.

Rimangono centrali, nella visione del Maestro, la “lungimiranza” del *management* e la centralità dell’elemento umano.

La sostituzione dell’uomo nell’assunzione delle decisioni deve, infatti, rimanere limitata alla sfera delle decisioni routinarie o ripetitive, rispetto alle quali vengono segnalate all’Alta Direzione aziendale “unicamente le eccezioni ad un regime di marcia presunto normale (management by exception)”; per il resto, “anche il più perfetto e avanzato sistema informativo aiuta a decidere, ma non decide mai di per sé”¹³, restando l’elemento tecnologico una estensione della capacità intellettuale dell’uomo, non un’alternativa ad essa¹⁴.

La relazione uomo-macchina è ulteriormente sviluppata e arricchita nel pensiero del Maestro.

Il ruolo dell’uomo è determinante nel processo di automazione che riguarda l’azienda: “non è dunque la macchina che soppianta l’uomo”, ma “è l’uomo che accetta la logica della macchina per potersi dedicare a funzioni più elevate e importanti. E deve essere l’uomo a dire come e quando intende farsi sostituire. La macchina da sola non sarebbe mai in condizioni di farlo”¹⁵.

La centralità dell’elemento umano è affermata non solo nella relazione con l’elaboratore (per la quale, rimandando agli studi di Dressler¹⁶ e Mockler¹⁷, si enfatizzano le potenzialità di sviluppo delle scienze manageriali, sotto il profilo della gestione aziendale, in termini di simulazione di scenari

una macchina calcolatrice velocissima e potente”. In questi ultimi sistemi informativi, non si tiene conto delle interazioni esistenti fra i diversi elementi del sistema aziendale. Cfr. U. Bertini, *Realtà e prospettive dell’impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, op. cit., pp. 6-7.

¹³ Cfr. U. Bertini, *Realtà e prospettive dell’impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, op. cit., p. 10.

¹⁴ Cfr. T. Roger, *Managing the introduction of Computer System*, McGraw-Hill, London, 1970, p. 2.

¹⁵ Cfr. U. Bertini, *Realtà e prospettive dell’impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, op. cit., p. 12. Bertini cita, in particolare, il seguente lavoro: C.W. Hofer, *Gli effetti dell’introduzione dell’elaboratore sulla struttura organizzativa*, *Problemi di gestione*, anno III, n. 10, ottobre 1970, p. 69.

¹⁶ Cfr. P. Dressler, *Simulazione nella prassi*, Data Report, 1974, marzo, p. 28.

¹⁷ Cfr. R.J. Mockler, *Il sistema aziendale*, *Problemi di gestione*, 1969, anno II, n. 78, luglio-agosto, p. 17.

a supporto delle decisioni e di organizzazione), ma è ripresa e sviluppata per gli impatti sul sistema di programmazione, controllo e formazione delle decisioni e sulla funzione dell'Alta Direzione aziendale.

In questa prospettiva, il pensiero di Bertini si rivolge alla “*spinta accentratrice degli elaboratori*”, che favorendo, da un lato, l'integrazione di specifiche funzioni aziendali e raggruppando, dall'altro lato, intere aree di gestione, inducono ad un nuovo modello gestionale, “*che considera l'azienda come un sistema di comunicazioni a direzione multipla ed effetto unico*”¹⁸.

Tale nuovo modello gestionale si caratterizza per una più chiara definizione delle funzioni direzionali d'azienda: il *manager* – liberato da decisioni routinarie – “*è in grado di seguire unitariamente i fenomeni gestionali e di estendere ed affinare le proprie capacità creative*”, con un effetto positivo, indotto dall'automazione, sulle qualità intellettuali dei soggetti componenti l'Alta Direzione aziendale, impegnati in un ruolo di primo piano nell'assunzione delle decisioni di vertice.

La crescente importanza nella gestione aziendale della tecnica e delle specialità economico-matematiche, indotte dalla massiva introduzione degli elaboratori, consentirà di dare “*il massimo spazio alla forza di immaginazione dell'uomo e alle sue capacità creatrice e innovatrici*”, favorendo l'affermazione di figure dirigenziali poliedriche nelle competenze, dotate di notevole sensibilità agli aspetti umani e sociali.

Per Bertini, il “*dirigente del futuro*”¹⁹ sarà “*una specie di poli-dirigente, dotato allo stesso tempo delle qualità di leader, amministratore, imprenditore, uomo politico e progettista di sistemi. Opererà in equipe, sarà dotato di notevole grado di preparazione culturale ed avrà una particolare apertura sociale ed umana. La sua sfera di azione sarà sempre più ampia, come pure la dimensione dei problemi da trattare; per cui la capacità di sintesi e la sensibilità saranno dei requisiti irrinunciabili per il dirigente del futuro*”²⁰.

Con sensibilità innata e sguardo lungimirante, il Maestro avverte altresì i rischi per gli individui impegnati ai livelli sottostanti dell'organizzazione, rispetto ai quali le innovazioni introdotte dall'automazione dei processi possono determinare “*spersonalizzazione*” e “*distacco*” dalla gestione. A tal riguardo, Bertini sottolinea l'importanza dell'azione direzionale rivolta ad impedire che innovazioni altamente positive sotto il profilo tecnico-organizza-

¹⁸ Cfr. U. Bertini, *Realtà e prospettive dell'impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, op. cit., pp. 15-16.

¹⁹ Cfr. H.I. Ansoff, R.G. Brandeburg, *The General Manager of the Future*, California Management Review, 1968, Volume 11, Issue 3, April.

²⁰ Cfr. U. Bertini, *Realtà e prospettive dell'impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, op. cit., p. 18.

tivo finiscano per creare nocumento al benessere psico-fisico degli individui. Se questo dovesse accadere, a fronte degli indubbi benefici gestionali, potrebbe essere messo a repentaglio “*lo stesso equilibrio del sistema aziendale e con esso l’equilibrio del sistema economico-sociale generale*”.

3. Processi decisionali d’azienda e Intelligenza Artificiale: effetti generativi e prospettive

Il passaggio dalla “*società digitale*”, sorta con l’avvento e la massiva diffusione di *Internet* alla fine del secolo scorso²¹, alla “*società algoritmica*” del *machine learning* segna, secondo l’OCSE, la “*quarta rivoluzione industriale*” per l’umanità²². Il cambiamento *disruptive* è determinato dallo sviluppo di nuove tecnologie che, combinando sfera fisica, digitale e biologica, stanno generando conseguenze in tutti i campi della vita umana e in tutti i settori economici e produttivi, originando straordinarie opportunità e, al contempo, grandi rischi.

La definizione di Intelligenza Artificiale (IA) evidenzia l’attitudine delle nuove tecnologie ad analizzare la realtà che le circonda e ad agire con un certo grado di autonomia per il raggiungimento di obiettivi specifici. Essa consta in un *software* sviluppato mediante la combinazione di una o più tecniche di apprendimento automatico (*machine learning*), approcci logici o statistici, in grado di generare *output*, quali contenuti, predizioni, simulazioni, raccomandazioni o decisioni che influenzano l’ambiente in cui interagiscono per il conseguimento di obiettivi. L’elemento delle nuove tecnologie, che sta avendo effetti rivoluzionari sulle vicende umane, è rappresentato dal fatto che le macchine possono eseguire compiti che richiedono un’intelligenza di livello umano; inoltre, esse sono in grado di acquisire conoscenza e abilità, spesso in un lasso di tempo più breve di quello necessario per l’apprendimento umano, e di analizzare una enorme quantità di dati, sviluppando

²¹ Cfr. J. Rifkin, *L’era dell’accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano, 2000, p. 5 e ss. Sugli effetti dell’utilizzazione massiva della rete multimediale nella gestione delle aziende, si veda per tutti G. Zanda, *Il governo dell’impresa nella società della conoscenza*, Giappichelli, Torino, 2009, pp. 186-207.

²² Le grandi rivoluzioni industriali che hanno segnato lo sviluppo dell’Umanità sono contrassegnate dal ruolo delle grandi tecnologie: la “prima rivoluzione industriale” (1770-1830) è scaturita dall’invenzione della macchina rotativa a vapore e di nuove tecnologie tessili e metallurgiche; la “seconda rivoluzione industriale” (1840-1890) è nata dalla diffusione dell’elettrificazione e del motore a combustione interna; la “terza rivoluzione industriale” (1990-2010) è legata all’avvento di *Internet* e della società digitale; infine, la “quarta rivoluzione industriale” è contraddistinta dalle applicazioni dell’Intelligenza Artificiale. Cfr. K. Schwab, *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Cologny, 2016.

attitudine a qualificare autonomamente informazioni mediante vere e proprie reti neurali artificiali in grado di produrre intuizioni e innovazioni e di generare testi, immagini e video²³.

L'IA, alimentata da algoritmi sempre più sofisticati e da una potenza di calcolo sempre maggiore e poco costosa, si sta diffondendo in ogni attività umana²⁴, con un impatto straordinario e, per molti versi, ancora inesplorato, sulla produzione e sull'economia nel suo complesso.

La portata pervasiva dell'IA implica il suo impiego massivo nelle aziende. Alle forme di sostituzione dell'intervento umano in mansioni e compiti ripetitivi (automazione dei processi operativi) e al pervasivo impiego dell'utilizzo di algoritmi per analizzare grandi quantità di dati ed elaborare informazioni utili ad assumere decisioni (applicazioni di *big data analysis*), si sono affiancati – in tempi estremamente brevi – applicazioni di robotica avanzata e implementazione di sistemi intelligenti nelle più svariate funzioni aziendali e, nello specifico, pur non esaustivamente, nei seguenti ambiti:

- *ricerca e sviluppo*, con applicazioni miranti a prevedere, disegnare e sviluppare nuovi prodotti, migliorando i processi di progettazione e sviluppando soluzioni innovative;
- *produzione e tecnologia*, con forme di ottimizzazione della catena di approvvigionamento, previsione di domanda, manutenzione predittiva delle attrezzature e gestione *real time* dell'inventario;
- *risorse umane*, con applicazioni intelligenti nella fase di selezione del personale (mediante algoritmi di *screening* dei profili), di introduzione, avvio al lavoro e *induction* (attraverso *chatbox* automatizzati) o di gestione delle *performance* (tramite simulazione di scenari o analisi predittive);
- *finanza*, mediante l'ottimizzazione dei processi connessi all'assunzione di decisioni finanziarie, in sede di previsione (attraverso l'analisi di dati storici o attuali e le elaborazioni di modelli e tendenze), di gestione dei rischi (attraverso l'analisi dei dati e le previsioni delle dinamiche di mercato) e di supporto alle scelte di investimento tramite appositi algoritmi;
- *marketing e vendite*, con l'impiego di *software* in grado di analizzare grandi quantità di dati sui clienti e di supportare la personalizzazione delle esperienze (ad esempio, tramite contenuti dinamici o offerte mi-

²³ Cfr. H.A. Kissinger, E. Schmidt, D. Huttenlocher, *L'era dell'Intelligenza Artificiale. Il futuro dell'identità umana*, Mondadori, Milano, 2023.

²⁴ Per una visionaria proiezione dell'impatto della robotica e delle intelligenze artificiali nella vita quotidiana degli individui, si rinvia a R. Cingolani, G. Metta, *Umani e umanoidi. Vivere con i robot*, il Mulino, Bologna, 2015; R. Cingolani, *L'altra specie. Otto domande su noi e loro*, il Mulino, Bologna, 2019.

rate basate su comportamenti o preferenze indicate dai clienti); altre interessanti applicazioni consentono di ottimizzare l'efficacia delle campagne pubblicitarie (con offerte personalizzate), di automatizzare le attività di *marketing*, di assicurare forme di assistenza virtuale all'acquisto o ai servizi post-vendita e, ancora, di svolgere accurate analisi predittive sulle tendenze del mercato e sui gusti dei consumatori;

- *servizi alla clientela*, tramite l'uso di assistenti virtuali (anche in forma di *avatar*) e *chatbox*, in grado di fornire supporto automatizzato alla clientela ad elevato contenuto di specialità e di generare contenuti personalizzati basati su precedenti esperienze di acquisto.

Altre applicazioni di portata stravolgente sono in essere nella *gestione delle infrastrutture*, nell'*attività di produzione, analisi e interpretazione dei dati contabili*, nel *funzionamento del sistema dei controlli interni*, nell'*ottimizzazione della catena del valore* e nelle *applicazioni di risk management*²⁵.

L'IA sta assumendo un ruolo sempre più importante nel processo decisionale di vertice all'interno delle aziende, con particolare efficacia nel supporto dell'assunzione di decisioni basate su dati, attraverso gli strumenti dell'analisi avanzata e dell'analisi predittiva delle tendenze emergenti, l'ottimizzazione dei processi gestionali, l'automazione dei controlli interni, della gestione del rischio e, financo, delle attività di governo delle imprese.

Le applicazioni di IA generativa²⁶ si spingono, infatti, a presupporre, sulla base della tecnologia ad oggi esistente, l'assunzione in autonomia di decisioni e l'attitudine a dare impulso, senza interventi esterni, ad azioni di pertinenza esclusiva dell'Alta Direzione aziendale. Tali potenzialità, invero già in corso di esplorazione, impongono riflessioni di carattere etico-morale, giuridico e, certamente, anche economico-aziendale²⁷.

Nello specifico, seguendo il solco degli studi di Bertini sull'azienda come sistema cibernetico, due tematiche appaiono meritevoli di particolare attenzione. La prima attiene agli impatti sulla funzionalità, efficacia ed efficienza del processo di decisione-azione-controllo e, ancora più specificatamente, al processo di formulazione della strategia, alle attività di conduzione e controllo strategico, compresa la valutazione, la gestione e il monitoraggio dei

²⁵ Al fine di comprendere i meccanismi di costruzione della ricchezza scaturenti dalla forza propulsiva dello sviluppo industriale e dalla massiva applicazione all'economia delle scoperte tecnologiche si rinvia a LC. Thurow, *La costruzione della ricchezza*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000, p. 3 e ss.

²⁶ Per "*Intelligenza Artificiale Generativa*" si intende un'intelligenza artificiale in grado di generare nuovi contenuti e idee, tra cui conversazioni, testi, storie, immagini, video, musica e altro.

²⁷ Cfr. P. Benanti, *Human in the loop. Decisioni umane e intelligenze artificiali*, Mondadori Università, Milano, 2022.

rischi aziendali. La seconda, di portata ancor più attraente, riguarda la ricerca di un corretto equilibrio, in azienda, tra la componente umana e quella tecnologica, nella prospettiva che la ricerca di una convivenza ordinata potrebbe rappresentare la frontiera delle future e impegnative sfide connesse alla gestione dell'azienda moderna.

Sulla prima tematica, è indubbio che l'integrazione responsabile e guidata delle applicazioni di IA generativa nel sistema delle decisioni aziendali di vertice possa aiutare, mediante la creazione di simulazioni e scenari di pianificazione, a valutare, in maniera più affidabile, le opzioni strategiche e a comprendere meglio le implicazioni delle decisioni da assumere. Le attività esecutive e di controllo ne vengono certamente migliorate, sia nei tempi di realizzazione che nell'efficacia di esecuzione. L'armonioso svolgersi del processo decisionale ai vari livelli, anche con l'integrazione delle applicazioni di IA, la reattività dei gangli di trasmissione delle decisioni alla fase esecutiva, supportata da grandi quantità di dati, e l'efficacia nel concreto dei controlli e dei correlati meccanismi di *feed-forward* e di *feed-back* dipenderanno dallo stile di direzione e, in particolare, dallo spessore della *leadership*.

Sulla seconda tematica, la ricerca di equilibri tra l'intelligenza umana e quella artificiale investe direttamente il ruolo del soggetto economico, chiamato a coniugare, nell'esercizio delle sue fondamentali prerogative, da un lato, la spinta verso la rapidità decisionale ed esecutiva e la conseguente efficacia dell'azione gestionale e, dall'altro lato, il governo sostenibile delle risorse di cui dispone, prima tra tutte il capitale sociale e umano. Quest'ultimo è, infatti, in grado di assicurare l'insostituibile contributo di emozioni, socialità, imprevedibilità e creatività, elementi non riportabili alla sfera della razionalità umana e, per questo, non replicabili da forme di intelligenza artificiale.

Su questo specifico aspetto, il pensiero del Maestro – sebbene in un contesto di transizione tecnologica risalente a oltre cinquant'anni fa (l'uso massivo dei *computers* in azienda) – dimostra una straordinaria attualità e fornisce, con mirabile lucidità, spunti originali destinati ad arricchire il dibattito economico-aziendale su imprenditorialità, *leadership* aziendale e contemperamento tra intelligenza artificiale e umanità nel governo dell'azienda operante nel contesto della quarta rivoluzione industriale.

4. La modernità del pensiero di Umberto Bertini. Intelligenza Artificiale e Intelligenza Emotiva nel governo aziendale

Gli studi sulle modalità decisionali in campo economico, partendo dalla psicologia cognitiva e dai processi mentali, dimostrano che – in contesti do-

minati dall'incertezza e con limitate risorse individuali – la mente umana esegue due forme di pensiero: il pensiero razionale e cosciente, che funziona in modo lento, sequenziale, faticoso e controllato; il pensiero intuitivo, che è veloce, automatico, senza sforzo, associativo e difficile da controllare²⁸.

Sulle decisioni frutto del pensiero razionale, l'impiego dell'IA dimostra maggiore rapidità ed efficacia in confronto alle attività cognitive umane: le tecnologie di *machine learning*, alimentate dai *big data*, sono in grado di generare decisioni estremamente affinate, ad esempio con riferimento alla previsione di tendenze future, alla lettura e interpretazione di macro-dati, al riconoscimento di *pattern* e modelli. Tuttavia, con riferimento a queste decisioni, l'azienda non potrà funzionare completamente da sola e l'intervento dell'uomo sarà comunque necessario, in un ruolo che Bertini definisce come quello di una "*intelligenza superiore*" a servizio del governo del sistema aziendale. Tale intervento, lungi dall'essere quello di un "*servo-meccanismo*", sarà imposto alla macchina "*per controllarne e rettificarne il funzionamento automatico nei vari momenti critici della sua vita*", risaltando, nella sostanza, "*la funzione che l'uomo, in veste di soggetto economico è chiamato a svolgere*"²⁹. Secondo il Maestro, l'"*azienda cibernetica*", che oggi potrebbe essere l'"*azienda algoritmica*", non sarà un'utopia, nella misura in cui sarà possibile una autoregolazione compatibile con la natura umana dei soggetti operanti in azienda, "*nel quadro di una società evoluta che muove alla ricerca di equilibri sociali sempre più avanzati e tende ad armonizzare la posizione di diversi soggetti secondo una visione pluralistica, in ordine alle diverse funzioni svolte*". Alla stessa stregua, andrà considerato "*il sistema sociale che fornisce all'azienda i presupposti della sua "autoregolazione"*"³⁰.

²⁸ Cfr. D. Kahneman, P. Egan, *Thinking, fast and slow*, Vol. 1, Farrar, Straus and Giroux, New York, 2011. Sul processo decisionale, si veda inoltre H. Simon, *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, Bologna, 1958.

²⁹ Osserva Bertini: "*Nel contesto dei sistemi cibernetici potremmo dunque considerare l'azienda del futuro come un 'sistema cibernetico imperfetto' [...] Di fronte a fenomeni imprevedibili e di particolare gravità il funzionamento automatico dell'azienda si arresterà e si imporrà l'intervento dell'uomo per interpretare e valutare le nuove situazioni che si determineranno e suggerire altri schemi di funzionamento in grado di garantire la convergenza del sistema verso le finalità ad esso assegnate. Naturalmente, la fitta rete di informazioni che investe globalmente l'organizzazione aziendale è di per sé elemento di autoregolazione, sia pure in modo indiretto e non automatico. Il soggetto economico, infatti, acquista dal processo informativo, che coinvolge tutto il sistema, maggiore sicurezza nella sua azione e più razionale capacità di governo. Si riduce il margine di rischio e di incertezza proprio della vita di ogni sistema sociale*". Cfr. U. Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, op. cit., p. 18. Sui rapporti tra rischi e incertezza e sulla possibilità di mitigare i rischi aziendali, si veda U. Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa, 1969.

³⁰ Cfr. U. Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, op. cit., p. 19.

D'altro canto, le decisioni che nascono dal pensiero intuitivo sono difficili da controllare e da prevedere in quanto esse affondano la loro genesi e dinamica nel patrimonio emotivo e intimo di cui ciascun individuo è portatore, essendo spesso il risultato anche di *bias* cognitivi (errori di giudizio) o di forme euristiche di sviluppo del pensiero. È l'*Intelligenza Emotiva*.

L'Intelligenza Emotiva è governata da meccanismi difficilmente esplorabili, che consentono di pensare nuovi scenari, immaginare soluzioni prima mai esplorate, intuire percorsi non battuti, sviluppare nuove conoscenze, creare esperienze visionarie, anche sulla base di rielaborazioni del tutto originali di fatti vissuti, ricercando e scoprendo, di volta in volta, nuove connessioni, interdipendenze e convergenze. Molte storie imprenditoriali o manageriali di successo raccontano di intuizioni geniali, di impulsi improvvisi e ingegnosi, di scelte immaginifiche, di *business* creati dal nulla, di imprese frutto di visione, creatività, entusiasmo, passione e fantasia, da cui hanno trovato origine nuovi bisogni, prodotti, servizi, esperienze, aziende ed organizzazioni³¹.

Su tutto ciò che attiene alla sfera del pensiero intuitivo, almeno allo stato attuale delle conoscenze umane, l'IA – pur negli effetti dirompenti legati al potenziale tecnologico – trova un punto di blocco. Per quanto un algoritmo biologico-evolutivo possa arrivare a spiegare un'emozione, certamente non potrà replicarla o improvvisarla sulla base di modelli matematici, comportamentali o esperienziali, in quanto l'emozione è frutto di connessioni estremamente complesse e inesplorabili, riconducibili alla peculiarità e unicità di ogni individuo. L'algoritmo potrà, al limite, registrare l'emozione e riproporla in situazioni analoghe, perdendo tuttavia la straordinaria complessità di cui essa è il risultato e l'imponderabile mistero attraverso cui essa è prodotta e vissuta³².

La gestione dell'azienda non può prescindere dall'Intelligenza Emotiva: il “*dirigente del futuro*”, osserva Bertini, “*sarà dotato di notevole grado di preparazione culturale ed avrà una particolare apertura sociale ed umana*”; la profilazione di questa figura consta di due irrinunciabili requisiti, come la “*capacità di sintesi*” e la “*sensibilità*”.

Nella prospettiva delineata, l'IA potrà essere di supporto al pensiero razionale, favorendo una “*facilità cognitiva*” nell'assunzione di decisioni e, al contempo, rafforzando l'innata e insostituibile capacità dell'individuo di in-

³¹ Cfr. U. Bertini, *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987. Interessanti spunti sulle condizioni di sviluppo armonioso e organico dell'impresa si ritrovano in V. Coda, *Lo scopo dell'impresa*, *Impresa Progetto*, n. 3, 2020, p. 1 e ss.

³² Cfr. J Landgrebe, *Why machines will never rule the world*, Routledge, London, 2023.

tuire, immaginare, creare, appassionarsi, maturare visioni, sviluppare sensibilità. Tale scenario potrà consentire di dare “*il massimo spazio alla forza di immaginazione dell’uomo ed alle sue capacità creatrici e innovatrici*”. Sarà altresì rafforzato il ruolo della *leadership*, certamente non delegabile ad un *robot* o ad un umanoide; quella funzione che è fatta di capacità di coinvolgere, guidare, ascoltare, fare squadra, immedesimarsi nei bisogni dell’altro, declinare il senso della giustizia e del dovere, rispettare l’unicità dell’individuo e del suo vissuto, scegliere in modo non necessariamente razionale e, in ultima istanza, provare i sentimenti della passione, dell’entusiasmo, della gioia, dell’empatia, del dolore, dell’amicizia e dell’amore.

La conseguenza di queste riflessioni – che vengono da una lettura in proiezione degli studi di Bertini sull’azienda come “sistema cibernetico” – è che, nell’azienda, intesa quale strumento a servizio dei bisogni dell’uomo, l’innovazione tecnologica scaturente dall’IA potrà trovare pieno accoglimento a condizione che:

- venga riconosciuto un limite morale al suo utilizzo nel rispetto della dignità della persona, punto invalicabile della convivenza tra gli uomini, anche all’interno dell’azienda;
- essa non arrivi ad assumere forme disumanizzanti, tali da snaturare quell’equilibrio intrinseco tra forze di natura diversa, che è alla base dei meccanismi di autoregolazione posti a salvaguardia delle finalità istituzionali del sistema aziendale;
- il suo impiego sia a servizio delle capacità innate e non replicabili dell’individuo che, nei ruoli di vertice del governo aziendale, si traducono in una *leadership* forte, inclusiva, rispettosa delle persone, capace di coinvolgere, guidare e immaginare nuove traiettorie di sviluppo economico e sociale.

5. Conclusioni

In conclusione, le riflessioni di Umberto Bertini sulla progressiva integrazione della tecnologia cibernetica nei processi decisionali aziendali offrono uno spunto fondamentale per comprendere l’evoluzione del contesto imprenditoriale moderno. La sua visione, che fonde la robustezza delle tradizioni gestionali con le innovazioni tecnologiche più avanzate, suggerisce un futuro in cui la sinergia tra capacità umane e innovazione tecnologica sarà cruciale per il successo aziendale. Questa interazione tra uomo e macchina non è vista solo come un’integrazione di strumenti, ma come una collabora-

zione essenziale, dove la tecnologia supporta e amplifica le competenze umane, senza mai sostituirle.

L'impegno verso una "umanizzazione" della tecnologia nel governo aziendale proposto da Bertini, dove la sensibilità e l'intuizione umane mantengono un ruolo centrale, riconosce l'importanza insostituibile delle qualità umane nell'interpretazione dei dati e nella presa di decisioni complesse. In questo scenario, il futuro dell'azienda si configura come un ambiente in cui l'intelligenza emotiva e la creatività umana definiscono i confini entro cui la tecnologia può operare. È un monito a preservare l'equilibrio tra progresso tecnico e integrità umana, assicurando che l'evoluzione dell'IA proceda con una guida morale forte, garantendo che l'innovazione tecnologica serva a migliorare la società senza comprometterne i valori fondamentali.

In chiusura, Bertini, con la sua prospettiva lungimirante, non solo ha anticipato le sfide che, oggi, sono al centro della quarta rivoluzione industriale, ma ha anche delineato un percorso etico per navigarle, sottolineando che il vero progresso non è quello che si distacca dall'umano, ma quello che ne esalta le potenzialità in armonia con le nuove possibilità offerte dalla tecnologia.

Dedicato a Umberto Bertini, il cui amore si manifesta in atti tangibili e delicatezze composte da piccoli gesti, talvolta inaspettati, che non ti lasciano mai solo. Amico fedele che si è rivelato nel tempo, ti sta vicino con una forza scaturita dalla sofferenza, testimone prezioso della vita vera. L'attenzione e la considerazione che riserva alle persone rendono Umberto un amico unico, attento e premuroso, capace di trovare un posto nel cuore e di rimanervi per sempre. (TO)

Riferimenti bibliografici

- Ansoff H.I., Brandeburg R.G. (1968), *The General Manager of the Future*, California Management Review, Volume 11, Issue 3.
- Benanti P. (2022), *Human in the loop. Decisioni umane e intelligenze artificiali*, Mondadori Università, Milano.
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, n. 3 e in *Studi di Ragioneria, Organizzazione e Tecnica Economica – Scritti in memoria di Alberto Riparbelli*, Pisa, Colombo Corsi, 1975.
- Bertini U. (1975), *Realtà e prospettive dell'impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, in *Scritti in onore di Ugo Caprara*, Vallardi, Milano.

- Bertini U. (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Boulding K. (1956), *General Systems Theory: The Skeleton of Science*, Management Science, 2-3.
- Buchanan B.G. (2005), *A (Very) Brief History of Artificial Intelligence*, AI Magazine, 26-4.
- Ceccherelli A. (1968), *Il linguaggio dei bilanci*, 8ª ed., Le Monnier, Firenze.
- Cingolani R., Metta G. (2015), *Umani e umanoidi. Vivere con i robot*, il Mulino, Bologna.
- Cingolani R. (2019), *L'altra specie. Otto domande su noi e loro*, il Mulino, Bologna.
- Coda V. (2020), *Lo scopo dell'impresa*, Impresa Progetto, n. 3.
- Dressler P. (1974), *Simulazione nella prassi*, Data Report.
- Galbraith J.K. (1968), *Il nuovo Stato industriale*, Einaudi, Torino.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Hofer C.W. (1970), *Gli effetti dell'introduzione dell'elaboratore sulla struttura organizzativa*, Problemi di gestione, anno III, n. 10.
- Johnson R.A. (1967), *Theory and Management of Systems*, 2ª ed., McGraw-Hill, New York.
- Kahneman D., Egan P. (2011), *Thinking, fast and slow*, Vol. 1, Farrar, Straus and Giroux, New York.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E. (1974), *Organization and Management. A Systems Approach*, McGraw-Hill, New York.
- Kissinger H.A., Schmidt E., Huttenlocher D. (2023), *L'era dell'Intelligenza Artificiale. Il futuro dell'identità umana*, Mondadori, Milano.
- Landgrebe J. (2023), *Why machines will never rule the world*, Routledge, London.
- Luhmann N. (2020), *L'economia della società. Teoria, epistemologia, metodo*, Laboratorio Sociologico, FrancoAngeli, Milano.
- Mockler R.J. (1969), *Il sistema aziendale*, Problemi di gestione, anno II, n. 78.
- T. Roger (1970), *Managing the introduction of Computer System*, McGraw-Hill, London.
- Rifkin J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Mondadori, Milano.
- Simon H. (1958), *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, Bologna.
- Schwab K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Cologny.
- Thurow L.C. (2000), *La costruzione della ricchezza*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Von Bertalanffy L. (1968), *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppi, applicazioni*, ILI, Milano.
- Zanda G. (2009), *Il governo dell'impresa nella società della conoscenza*, Giappichelli, Torino.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

TURISMO, TRANSIZIONE DIGITALE, SOSTENIBILITÀ NEGLI SCENARI DELLA COMPLESSITÀ ECONOMICO-AZIENDALE

di *Giovanni Padroni*

Anche nel Turismo la sostenibilità si configura come innovativa fonte di valore capace di materializzarsi in realtà concrete dei processi economico aziendali: per offrire originali spunti di riflessione estesi alla migliore qualità della vita nelle comunità.

Mentre cresce la consapevolezza che l'esistente non sia riconducibile solo al quadro riduzionista dell'organizzazione "*meccanica*" classica, segnata dall'"*One Best Way*", la prospettiva della complessità anche negli spazi del Turismo aiuta ad affrontare più integralmente i temi strutturali e strategici delle combinazioni. Caratterizzata da molte variabili, razionalità limitata, non linearità, esigenza di bilanciamenti tra aspetti anche contrastanti, la complessità è segno e simbolo del nostro tempo, con il fisico e "*profeta*" Stephen Hawking "cifra" dei "*prossimi secoli*".

Se l'"universo" turistico è analizzabile con difficoltà, con un *output* disomogeneo e frammentato, polisemico è altresì il concetto di "*Turismo sostenibile*", ciò che spinge ad evitare approcci "*ideologici*", orientando l'attenzione piuttosto verso categorie coordinate in macrosistemi aggregati (Pecoraro Scanio, 2016; Tettamanzi e Minutiello, 2022).

Per penetrare queste dinamiche occorrono anzitutto più fondati approcci, come ci suggeriscono alcuni Premi Nobel in Economia, da Herbert Simon a Daniel Kahneman, precursori di originali aperture alla sensibilità dell'*Intangibile* (Simon, 1985; Kahneman, 2012). Ciò induce ad adottare letture capaci di aprire ulteriori spazi alla creazione del valore: sia mediante l'uso innovativo di risorse e tecnoscienze, sia strutturando rapporti articolati fra i differenti attori per costruire migliori paradigmi di conoscenza e sviluppo.

Turismo e sostenibilità, insieme ad asimmetrie su terreni ancora da esplorare, rivelano crescenti avvicinamenti. Ciò anche di fronte a mercati e *Stakeholders* che formulano aspettative sempre più stringenti verso gli impieghi del tempo libero: per un Turismo maggiormente consapevole e maturo capace di tener conto, oltre che delle esigenze dei viaggiatori, di fattori socio-economici a largo spettro, anzitutto legati alla cultura delle comunità locali.

Superando la mera equazione economica e finanziaria si consolida e si amplia l'attenzione verso la capacità di gestire, con immaginazione, l'innovazione e la crescita, valorizzando aspetti appartenenti alla sfera qualitativa, aggiornando i tradizionali, ormai datati, *“limiti allo sviluppo”* (Penrose, 1959; Bertini, 1987; 1992).

Siamo di fronte a sistemi *“risultanti”* e non a mere somme di elementi materiali e immateriali, in cui la complessità può aprirsi a nuovi, originali modi di generare *“valori”* e *“valore”*, specialmente mediante rapporti articolati fra diversi attori nel territorio capaci di condividere e diffondere la conoscenza: anche polarizzando l'attenzione su elementi collegati alla *“bellezza”* (Padroni, 2007).

Se in questi terreni la ricerca qualitativa sta guadagnando credibilità e concretezza, traguadata su più realistici riferimenti alla realtà interna ed esterna, appare conveniente approfondire le possibilità e le opportunità di sviluppare linguaggi e approcci integrativi delle *“scienze esatte”*: in grado sia di rispondere ad esigenze della realtà osservabile sia di migliorare la comprensione di manifestazioni di vita e condizioni di esistenza. C'è dunque bisogno anche nel Turismo di una cultura in cui si incontrino, con confluente trasversali, l'essere e l'agire, nella convergenza verso il servizio e il bene comune.

Così, tra le nuove visioni che caratterizzano il Turismo e le interazioni con il Patrimonio culturale e ambientale emergono, oltre ad interazioni tra *sviluppo e sviluppo sostenibile, non infrequenti dissolvenze incrociate e sinergie tra prodotto e servizio, efficacia, efficienza, resilienza e creatività, restauro e manutenzione programmata, sfruttamento e conservazione*. E si ricordi come obiettivi focali della *“World Tourism Organization”* riguardino temi che vanno dalla biodiversità alla conservazione della Natura, dalla protezione delle comunità locali alla promozione di culture e tradizioni, all'attivazione di azioni volte al *ben-essere*.

Se il concetto di sostenibilità è in prima approssimazione riconducibile ad alcuni paradigmi, più o meno formalizzati, che aiutano a identificarne e delinearne caratteristiche e confini, basilari interpretazioni si coagulano con modalità *“sistemiche”*, intorno agli anni Settanta del Novecento, in occasione della Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente, e, successivamente, all'interno del *“Brundtland Report”*. Si focalizza l'attenzione su uno sviluppo che risponda alle necessità del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze (Brundtland, 1988). Ed emerge, tra i programmi mondiali di ampio respiro, l'*Agenda 21*, adottata dalle Nazioni Unite a Rio de Janeiro nel 1992, contenente riflessioni su dimensioni socio-economiche, gestione delle risorse, ruolo delle forze sociali.

Anche nel Turismo gli aspetti personali diventano sempre più dominanti in scenari che chiedono di essere “approfonditi” affinando modelli dottrinali e strumenti operativi: necessari per illuminare problematiche e sentieri da percorrere. Così l’uniformità della visione “razionale” articolata su rigide connessioni e “prevedibili” incastri meccanicistici viene superata con la dissolvenza di strumenti di controllo marcatamente gerarchici a favore di attività centrate sulla Persona, capaci di oltrepassare i limiti e i vincoli dell’*algoritmo*.

In questi sentieri si possono altresì affrontare e leggere criticamente le dinamiche dell’*intelligenza artificiale* in cui gli algoritmi, che si “*alleno*” su basi di dati, generano, insieme a non trascurabili rischi, anche interessanti opportunità: una “*rivoluzione*” che disarticola l’uso del tempo tra lavoro, riposo, svago, con impatti diretti e mediati sulla domanda turistica (Domingos, 2015).

È verosimile ritenere che se innovative tecnologie non sostituiranno il lavoro umano, questo sarà condizionato anzitutto trasformando i concetti di autonomia e subordinazione, di fronte ai compiti ad ogni livello più “*creativi*”. Così anche nel Turismo, se la complessità apre e dilata enormemente i confini del sistema, l’intelligenza artificiale potrà determinare una “*Shumpeteriana*” creazione e distruzione di posti di lavoro. Ciò si accompagna al bisogno di reinterpretare funzioni e ruoli, con la necessità di dar vita a profili professionali innovativi, dalle strutture di ospitalità a quelle di ristorazione, dai musei ai parchi naturali, impiegando congrue filiere formative.

A ben guardare queste sensibilità, aperte ad una vera e propria sostenibilità *ante litteram*, possono essere “*lette*” già a metà del Novecento, con particolare enfasi, nei filoni di ricerca accademica di Egidio Giannessi, a cui Umberto Bertini con i numerosi Allievi hanno offerto, in ambito economico aziendale, originali contributi di approfondimento, dottrinali e operativi (Giannessi, 1979; Bertini, 1988, 1990).

Giannessi è infatti precursore di riflessioni non solo sull’ordine combinatorio dei fattori e sistematico delle operazioni ma anche sulla composizione tra forze interne ed esterne, in una prospettiva “*a valere nel tempo*”. Se lo sviluppo sostenibile soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future, istituendo correlazioni e coerenze tra dimensioni economiche, sociali, ambientali, sostenibilità, la prospettiva Giannessiana legge la progettazione e realizzazione di beni e servizi in nuovi orizzonti, anticipando temi quali la *Corporate Social Responsibility* e il *Bilancio di Sostenibilità*.

È noto come l’economia aziendale, collegandosi alla ragioneria e all’organizzazione, richieda che fatti ed avvenimenti della combinazione siano indagati e “catalogati” qualitativamente e “misurati” quantitativamente, attri-

buendo alle funzioni ed ai ruoli i supporti necessari per metterli in corrispondenza a valori economici che, nel tempo, possono esprimere.

Economia aziendale e organizzazione, pur nella peculiarità dei loro contenuti e del proprio compito di ricerca, trovano nei domini del Turismo collegamento nella convergenza verso *l'equilibrio durevole*. Se entrambe comprendono principi che impiegano metodi di logica formale e simbolica, tali principi, in relazione alla concezione sistematica, sono logicamente armonizzati nel quadro complessivo segnato da pluralità di aspetti, problematiche, interessi compresenti, molteplicità di prospettive.

L'economia aziendale, emblematica dottrina di sintesi, conferisce al controllo organizzativo lo scopo di osservare e comprendere i molteplici e complessi "ritorni" (basti pensare all'incidenza della struttura sui livelli di *performances*), con significati ben più ricchi di quelli legati a un mero strumento di "costrizione". E fa comprendere come l'organizzazione sia plasticamente configurabile come reti di processi collegati tra loro, col mercato e con l'ambiente: capaci di rappresentare il luogo in cui le risorse aziendali vengono attivate generando differenziali di capacità organizzativa che possono dar luogo a vantaggi competitivi (Giannessi, 1979).

È altresì stimolante osservare come la "sostenibilità" abbia in tempi recenti aiutato a valutare le politiche di sviluppo, nelle interrelazioni e sinergie con il territorio (Tettamanzi e Minutiello, 2022): favorendo originali forme organizzativa nel segno di *networks* e "reti di reti", sia di aziende in senso stretto sia di combinazioni *no profit*. Il risultato complessivo è sovente riconducibile a un sistema di "coopetition" misto che sviluppa modelli di assetto in forme *sui generis*.

Se i soggetti che operano nelle strutture del Turismo sperimentano il passaggio da un'epoca di cambiamento a un "cambiamento di epoca", in costante accelerazione, con logiche non lineari, l'organizzazione, per avere successo, non può limitarsi ad aggiungere valore. È importante che lo reinventi continuamente, anche giocando la carta dell'immaginazione e della Bellezza perché, con Albert Einstein, iperbolicamente, "*Imagination is more Important than Knowledge*": un concetto in molte occasioni al centro di originali riflessioni di Umberto Bertini (Bertini, 1982).

Giova altresì notare che, analogamente a quanto avviene all'interno di singole unità, dove si riscontra un crescente livello di interdipendenza tra i vari soggetti, all'interno dei *networks turistici sostenibili* le sinergie tra le organizzazioni tendono a crescere parallelamente al raggiungimento degli obiettivi di mercato e sostenibilità dei singoli *network*.

Il Turismo si configura dunque sempre più chiaramente come strumento di soddisfazione di motivazioni, aspettative, desideri, bisogni, centrati sulla Per-

sona: e in cui, accanto a fattori soggettivi, lievita la manifestazione di valori “sociali”, in continuo e rapido cambiamento. Ciò, tra l’altro, suggerisce ulteriori riflessioni sui rapporti con *set* di motivazioni, aspettative, bisogni, da osservare come insiemi territorialmente localizzati e, nello stesso tempo, esposti alle dinamiche della globalizzazione e alle collegate pressioni competitive.

In opposizione all’impostazione *strutturale*, secondo la quale i risultati sarebbero funzione dell’organizzazione e del suo ambiente, più realistici approcci motivazionali postulano, sui risultati, una forte influenza delle preferenze e del “potere” dei soggetti. Fattori quali il conflitto per la preminenza sociale, il piacere per l’attività creativa e il successo, il ruolo degli *Stakeholders*, sarebbero essenziali per contribuire a spiegare determinati atteggiamenti innovativi. Molti contributi sull’argomento tendono ad approfondire la conoscenza delle motivazioni individuali nel presupposto che esse incidano sulle politiche ed in generale su comportamenti strategici, ingrandendo la presenza del soggetto economico/proprietario (Stanworth e Gray, 1991; Bertini, 1992; Marchini, 1995).

Dunque la sostenibilità non può esser vista come serie di condizioni finali da raggiungere, ma piuttosto strumento per impregnare le attività gestionali e organizzative, strategiche e strutturali: da realizzarsi anche mediante innovative interfacce, ciò che presuppone una trasformazione culturale che coinvolge tutte le tastiere dell’azienda, dall’*Environment* alla realtà sociale, alla *Governance*. E ciò richiede necessariamente un percorso trasformativo con forti componenti motivazionali capaci di generare cambiamenti che si traducono in ricadute positive in termini socio-economici a valere nel tempo (Calandra, 2016).

È comunque sempre opportuno favorire la creazione di filiere socio-economiche, come suggerito dall’*Unesco* con riferimento ai *Siti Patrimonio dell’Umanità* e ai collegati *Piani di Gestione*: capaci di favorire il coinvolgimento di più attori con la nascita di *Distretti Culturali*, potenzialmente generatori di condizioni di sostenibilità anche innovativa (Sacco, Pedrini, 2003). In questa prospettiva potranno avere ruoli importanti nello sviluppo territoriale *Piani di sostenibilità aziendale* attenti alla *qualità della vita*. Benché fino a oggi siano inadeguate le attenzioni verso *Bilanci di Sostenibilità* di natura volontaria, anche i soggetti privati, oltre alle istituzioni pubbliche, dovranno contribuire alla diffusione di una cultura aperta a questa sensibilità.

Se cresce l’attenzione verso un Turismo in grado di soddisfare bisogni aspettative desideri con caratteristiche esperienziali, sempre a più largo spettro, il panorama culturale e ambientale richiede dunque puntuali strategie in sintonia con logiche di *sostenibilità*. Occorre essere consapevoli che il Turismo, chiamato a soddisfare molteplici e variegiate esigenze, anche delle comunità locali, ha un forte e crescente impatto sociale, economico e ambien-

tale, presente e futuro. E che tra Turismo e ambiti limitrofi crescono sinergie, anche trasversali, tangenti alla salute e alla felicità delle persone.

Riflettendo sul tema della “*Creatività e Sostenibilità*” con cui l’ONU ha aperto la sua 7° Assemblea e dichiarato il 2021 “*Anno internazionale dell’economia creativa per lo sviluppo sostenibile*”, si possono immediatamente mettere a fuoco anche congiunzioni con l’etica, che non è realtà fuori dall’economia ma “*ne fa parte*”: collante e catalizzatore insostituibile al fine di armonizzare i rapporti imprenditoriali con il sistema esterno, la collettività, le istituzioni, le risorse umane.

Dunque lo sviluppo sostenibile si impone, con sensibilità Giannessiana condivisa da Umberto Bertini, come condizione di equilibrio economico a valere nel tempo, per il soddisfacimento di bisogni, e motivazioni, aspettative del mercato, e di *stakeholders* sempre più consapevoli che prodotti e servizi testimoniano anche un impegno *etico* adeguato.

Se le categorie della sostenibilità sono difficili da “*misurare*” e in continua evoluzione, appaiono avvicinati con chiavi interpretative qualitative: anzitutto relative a bisogni, desideri, aspettative dei turisti, delle aziende, dell’ambiente, nelle componenti della natura e delle comunità locali. E ricordiamo come, fin dall’anno 2000, il *Consiglio Europeo* abbia proiettato da Lisbona uno orizzonte per il Continente caratterizzato da conoscenze competitive e dinamiche, rivolto a una crescita sostenibile, con ricadute sui posti di lavoro ed un’ampia coesione sociale.

Il lavoro, anche nelle aziende riconducibili al Turismo, si configura infatti sempre più chiaramente come progetto di vita, impregnato di caratteri sostenibili, tuttavia non necessariamente pensato per tutta la vita: sempre più “libero”, frutto di scelte individuali, capace di accompagnare originali forme di immaginazione e creatività.

In condizioni di “*certezza dell’incertezza*” le dinamiche lavorative, influenzate da fattori ed eventi che vanno dalle tecnoscienze alle emergenze, dagli andamenti di mercato a quelli ambientali, palesano crescenti difficoltà di “prevedere” caratteristiche e profili del “*lavoro che verrà*”. E quando la società complessa incontra l’approccio “*postmoderno*” si evidenziano enfasi sul cambiamento dei parametri conoscitivi, si celebrano le diversità, si rifiutano valori assoluti e “*sicurezze*”, si enfatizzano le frammentazioni, in presenza di progressiva perdita di punti di riferimento “*sicuri*”. Se il tentativo di “definire” il postmodernismo appare comunque complesso e ambiguo, comunque teso ad un ripensamento delle stesse basi di molte discipline, un elemento unificante è rappresentato dalla negazione dell’esistenza di *standard* e verità “*universali*”, non distinguendo chiaramente tra soggetti e oggetti della conoscenza.

La nuova sensibilità postmoderna, opponendosi all'esagerata razionalità del moderno, peraltro ricca di prodigiosi e preziosi effetti, fa apparire il prefisso *post* inadatto ad indicare forme di temporalità più complessa, meno ingabbiata nelle maglie del pensiero logico-lineare. Si possono allora solo formulare "*prospettive*" idonee a rappresentare processi, anche non lineari, con tangenze rispetto alla sostenibilità. Collegata alla possibilità di generare sviluppo, alla centralità della Persona, la sostenibilità deve andare oltre, con orizzonti e temi a valere nel tempo che coinvolgono, insieme all'equazione finanziaria, quella economica, organizzativa, etica. E altresì considerare in ampia latitudine politiche di *Welfare*, ciò che può rendere il Turismo capace, in un'ideale rivisitazione della "*Scala di Maslow*", di garantire più ricchi contenuti in termini di benessere psico-fisico, sicurezza, senso di appartenenza, stima, autorealizzazione.

Anche in questi scenari l'economia non può dunque essere al servizio dell'Uomo se non porta in sé l'elemento etico, richiamando la consapevolezza di partecipare ai vincoli di una comunità condividendone le necessità. Ciò, nella coscienza che la piena realizzazione di ogni soggetto sia anzitutto legato ad un sistema di interrelazioni fondate su atteggiamenti interiori, con relazioni tra motivazioni sensibilità ambientali e preferenze per specifiche attività turistiche (Passafaro, Giannantoni, Ludovici, 2011).

Forte "utilizzatore" di risorse culturali e ambientali, il Turismo, nelle sue molteplici espressioni e iridescenze, continua a configurarsi tra le più significative, vivaci attività del nostro tempo. Protagonista, nel segno della complessità, di sinergie, palesi o carsiche, tra economia, società, territorio, sia in termini culturali sia con riferimento a dinamiche finanziarie, economiche, organizzative.

Se Comunità "*liquide*" si formano e vivono nella virtualità, in *cyberspazi* mobili che sono alla base, come in *Internet*, di "*nuove cittadinanze*", *Networks* flessibili e resilienti collegano sistemi e sottosistemi, dalle imprese ai servizi pubblici, dai parchi ai musei, dalle biblioteche alle strutture associative e intermediarie, dalle istituzioni di servizio ai centri di ricerca e informazione: offrendo condizioni per strategie di innovativa sostenibilità e potenziali di sostenibilità (Chirieleison, 2002; Zan, 1999).

Le scienze cognitive e la psicologia sperimentale non screditano la razionalità umana, che rimane alla base di una grande quantità d'azioni. Piuttosto, la riconducono ad una diversa entità alla luce della visione "limitata" autorevolmente teorizzata da Simon, per meglio prefigurare l'interezza degli scenari futuri (Simon, 2019).

Se in ogni organizzazione il fattore critico per la creazione del valore si conferma costituito dalle Persone, sappiamo come mentre la produzione ma-

teriale è misurabile in unità di prodotto per unità di tempo, le forme del lavoro caratterizzate da elementi intangibili, dal sapere alla prossimità, sfuggono alle quantificazioni rigorose. Dunque nella valutazione dei criteri di rendimento ed economicità appare opportuno adottare parametri propri, verosimilmente diversi da quelli generalmente utilizzati per le altre istituzioni che ad essa non sono comparabili.

Si parla sempre più spesso di “*Brain Power*” piuttosto che di “*Manpower*”. Nondimeno anche nelle dinamiche strutturali e strategiche delle unità in vario modo riconducibili al Turismo non si è ancora ben imparato a inserire e “pesare” elementi intangibili fondamentali per il livello delle *performances*, come la qualità dei lavoratori, il loro senso di appartenenza, l’attitudine a fare squadra, la capacità di innovazione, riconducibili all’intelligenza “*Emotional*” piuttosto che a meri “*quozienti intellettivi*” (Battistoni, 2005).

Non è di piccolo momento la considerazione che, anche nella teoria, valori immateriali siano, con approcci innovativi, illuminati da studiosi di diversa estrazione: dall’economista e formatore Gary Hamel al fisico e imprenditore Federico Faggin, allo psicologo e psicanalista James Hillman.

Con Hamel, nelle strutture socio-economiche sarebbero fondamentali passione ed empatia, sentimenti ed emozioni, amore e apertura verso elementi immateriali. Perché, ancora col suggerimento di Aristotele, educare la mente senza educare il cuore significa non educare affatto. E se *e-ducare* significa introdurre una Persona nella realtà, ciò può avvenire quando se ne conosca il valore, non meramente limitato agli aspetti finanziari (Hamel, 2020).

Faggin, “*padre*” del primo processore con ponte in silicio, stravolge il modo di vedere le tecnoscienze e la vita: rivelandoci come, se vogliamo comprendere la realtà, sia essenziale adottare un approccio “*estetico*”, divenire “*ascoltatori*” della bellezza, uscire dagli angusti limiti razionali di un algoritmo. Perché, in generale, quando si utilizzano strumenti potenti, bisogna essere maturi e consapevoli nel maneggiarli: come un bisturi, eccellente nelle mani del chirurgo ma potenzialmente pericoloso fuori della sala operatoria (Faggin, 2022).

Anche James Hillman giunge ad affermare che un approccio “estetico” potrebbe aiutare ad affrontare meglio le problematiche delle organizzazioni. Infatti mentre nei modelli razionali l’oggetto osservato è in confini e dimensioni rigide, nel processo estetico vi è la cognizione che la bellezza, anche sentimento, possa essere osservata da molteplici prospettive, senza mai perdere il carattere unitario (Hillman, 1997).

In sintesi le intuizioni di Hamel, Faggin, Hillman, rafforzano la convinzione che se vogliamo comprendere la realtà, anche socio-economica, è es-

senziale adottare un approccio aperto alla realtà qualitativa, che tenga conto di motivazioni e comportamenti.

Benché non sia metodologicamente soddisfacente operare una rigida distinzione tra gli strumenti utilizzati, l'ambito quantitativo appare in generale legato alle "verifiche", lasciando il più articolato spettro della "scoperta" o generazione di teorie agli strumenti maggiormente "qualitativi". Se la "misurazione" è spesso considerata "dato scientifico", rigorosa modalità di rappresentazione dei fatti, il "numero" segno e simbolo del rigore e affidabilità delle scelte, negli orizzonti del Turismo il dato meramente quantitativo non sembra a priori capace di esprimere in modi assoluti e incontrovertibili realtà che non hanno valenze solo numeriche.

Nell'attuale riflessione scientifica-metodologica sull'organizzazione sorgono altresì opportune perplessità sui sistemi di controllo e ricompensa legati troppo strettamente agli aspetti fisici, ai risultati economici e finanziari di breve periodo. L'egemonia di tali sistemi apparirebbe anche in contrasto con la possibilità di sviluppare utili ricette di "valutazione degli errori" preziose per lo sviluppo di un costruttivo "pensiero critico" all'interno della struttura organizzativa ma anche di numerose rivoluzioni e applicazioni di successiva grande portata.

Nelle organizzazioni turistiche la valorizzazione del Patrimonio culturale è uno degli obiettivi su cui fondare percorsi di sviluppo sostenibile per molte aree suscettibili di diventare potenziali risorse per il futuro. Del pari, situazioni di crisi e di emergenza, sempre più "ordinarie", chiedono nuovi paradigmi, ineludibilmente aperti alle dimensioni della sostenibilità: suggerendo modelli strutturali e strategici in cui offerta e domanda evolvono, a favore di soluzioni più inclusive e sostenibili per i territori, anche nel segno di "consumare meno, consumare meglio", attivando originali filiere produttive, anche legate alla bellezza (Padroni e Romano, 2003; Ercole, 2019). In un quadro complesso di "ecosistemi" si evidenziano dunque crescenti attenzioni nei confronti di una sostenibilità rispettosa dell'ambiente e delle persone, attenta al risparmio energetico, alla gestione dei rifiuti, all'inquinamento, ma anche estesa a matrici squisitamente economico-aziendali (Kuhn, 1969; Llano, 1995; Kelly e Allison, 1999; Padroni, 2007). La sostenibilità assume pertanto spettri sempre più ampi, non soltanto di matrice ecologica ed ambientale, ma anche economico-finanziaria, configurandosi come "obiettivo" mai disgiunto dall'innovazione, concreto e potente strumento di azione.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in AA.VV. *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, Studi e Informazioni, n. 2.
- Bertini U., (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in AA.VV., *Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1992), *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*, Studi e Informazioni, n. 1.
- Brundtland G. H. (1988), *Commissione Mondiale per l'ambiente e lo sviluppo*, Bompiani, Milano.
- Calandra L.M. (2016), *Cartografia, turismo e sostenibilità: l'esempio dell'Atlante del Turismo sostenibile in Africa*, Edizioni Università di Trieste, Trieste.
- Chirieleison C. (2002), *La gestione strategica dei musei*, Giuffrè, Milano.
- Domingos, P. (2015), *L'algoritmo definitivo*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Ercole E. (2019), *Turismo rurale. Sviluppo locale, sostenibilità, autenticità, emozioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Faggin, F. (2022), *Irriducibile*, Mondadori, Milano.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa.
- Hamel G., Zanini M. (2020), *Humanocracy. Creating Organizations As Amazing As The People Inside Them*, Harvard Business School, Harvard.
- Hillman J. (1997), *Il Codice dell'anima*, Adelphi, Milano.
- Kahneman D. (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano.
- Kelly S., Allison M.A. (1999), *The Complexity Advantage*, McGraw-Hill, New York.
- Kuhn T.S. (1969, 1978), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- Llano A. (1995), *La nuova sensibilità*, Ares, Milano.
- Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa. Le basi delle conoscenze*, ASPI, INS, Urbino.
- Padroni G. (2007), *Aspetti della complessità e sensibilità "postmoderna" nelle dinamiche organizzative e del capitale umano*, Giuffrè, Milano.
- Padroni G., Romano G. (2003), *Riflessioni su possibili contributi dell'organizzazione aziendale al management dei rischi e delle emergenze*, Atti del Convegno "Sicurezza nei Sistemi Complessi". Bari, Politecnico di Bari.
- Passafaro P., Giannantonio S., Ludovici S. (2011), *Turismo, sostenibilità e atteggiamenti ecologici: uno studio sulle basi psicologico-sociali e ambientali delle preferenze ecoturistiche*, Turismo e Psicologia.
- Pecoraro Scania A. (a cura di) (2016), *Turismo Sostenibile*, Aracne, Roma.
- Penrose E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the firm*, Basic Blackwell, Oxford.
- Sacco P.L., Pedrini S. (2003), *Il distretto culturale: mito o opportunità*, Working Paper Series, Department of Economics, Università di Torino.

- Simon H. (1985), *Causalità, razionalità, organizzazione*, il Mulino, Bologna.
- Simon H. (2019), *Human Problem Solving*, Bratt, Echo Point Books & Media, Vermont.
- Stanworth J., Gray C. (eds.) (1991), *Bolton, 20 Years on The Small Firm in the 1990s*, Chapman, London.
- Tettamanzi P., Minutiello V. (2022), *Il bilancio di sostenibilità come strumento di rendicontazione aziendale*, Goware & Guerini Next, Firenze.
- Zan L. (a cura di) (1999), *Conservazione ed innovazione nei musei italiani*, Etas Libri, Milano.

IL SISTEMA D'AZIENDA. SCHEMA DI ANALISI.
APPLICAZIONE DELLA TEORIA
GENERALE DEI SISTEMI E PRELUDIO
ALLA TEORIA DEGLI STAKEHOLDER

di Antonella Paolini

Per la mia preparazione all'esame d'accesso al Dottorato di ricerca in Economia aziendale, III ciclo, presso la sede dell'Università di Pisa – era il 1987 – mi si consigliò di studiare opere dei professori pisani che io non conoscevo essendomi laureata all'ora Università degli studi di Ancona. Tra i vari testi, studiai con piacere, per la sua apparente leggerezza, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi* di Umberto Bertini¹.

Riuscii ad entrare al Dottorato di ricerca e, dopo qualche tempo, mentre ero nel Dipartimento per la frequenza delle lezioni, Luciano Marchi mi presentò il suo Maestro e rimasi di stucco ... Non esisteva internet per cercare le immagini, quindi, la mia fantasia aveva creato – suggestionata dalla lettura dei suoi scritti – un docente anziano (un po' cicciettello, basso, bruttarello), dedito al lavoro, capace con chiarezza e precisione di rappresentare argomenti complessi. Mi trovai di fronte un signore sì con i capelli canuti, ma ricciolini per il gel, e poi alto, magro, abbronzato dentro una camicia bianca senza cravatta, con occhi penetranti di un azzurro intenso ... che in maniera scattante si muoveva nei corridoi del Dipartimento parlando amabilmente con tutti.

La conoscenza e la frequentazione successiva portarono amicizia accademica, personale e familiare; ho avuto così la grande fortuna di trascorrere una parte importante della mia vita con una persona bella in tutti i sensi: libero nel suo agire, anticonformista, proiettato costantemente al futuro e capace di relazionarsi con tutte le varie tipologie di persone.

Ho scelto il tema di questo mio scritto da dedicargli per due motivi. Il primo: insegnando da sempre Economia aziendale agli studenti dei corsi di laurea economici (e non solo), lo schema d'analisi del *Sistema d'azienda* di Bertini è stato, ed è, il nostro punto di riferimento. Esso è integralmente ripreso nel nostro manuale di Economia aziendale e, solo in piccola misura,

¹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Centro stampa, Pisa, 1977; Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, nuova edizione completamente rifatta, Giappichelli, Torino, 1990.

adattato². Il secondo: le ricerche in ambito economico-aziendale si basano, per affermazione esplicita o per applicazione implicita, su schemi teorici e, negli ultimi quindici anni, sempre più i riferimenti che si ritrovano negli scritti riguardano teorie economico-aziendali non nazionali, proprio come se la nostra scienza ne fosse priva. Tra le teorie internazionali più utilizzate vi è la Teoria degli stakeholder management e, a mio parere, i suoi principali fondamenti erano già presenti nel *Sistema d'azienda* di Bertini.

Per anticipare e sintetizzare quanto più avanti si cercherà di argomentare, si ritiene che nel *Sistema d'azienda* – impostato secondo l'approccio per operazioni e processi di funzionamento – sono presenti due sottosistemi al cui interno gli stakeholder sono fondamentali per spiegarne il funzionamento: il *subsistema delle relazioni azienda/ambiente* e il *subsistema del management*. Nel primo, di tipo oggettivo, gli stakeholder dell'ambiente si relazionano direttamente con il sottosistema della produzione; nel secondo, di tipo soggettivo, gli stakeholder impostano, con il processo decisionale, tutti gli altri sottosistemi del sistema azienda. Peraltro, il *subsistema del management* ci rimanda a tutti gli altri successivi scritti di Bertini relativi alle strategie e alle politiche aziendali, all'imprenditorialità e alla managerialità (riportati nei Riferimenti bibliografici).

1. L'azienda come sistema della Teoria generale dei sistemi

Dopo gli anni Cinquanta del secolo scorso intere generazioni sono cresciute – nei vari campi del sapere e un po' più tardi anche in ambito economico – con l'applicazione della Teoria generale dei sistemi. “La teoria generale dei sistemi fornisce un'occasione per un riesame delle diverse posizioni dottrinali nel campo aziendale”³ così scriveva Bertini che colse, sul finire degli anni Settanta, quell'occasione.

Per non sminuire, piuttosto per far tesoro del pensiero antico e comprendere meglio le radici della nostra disciplina, a mio parere, ancor oggi, varrebbe la pena – come fece Bertini – di tornare a riflettere sulle diverse posizioni dottrinali approfondendo il pensiero dei principali studiosi di Ragioneria ed Economia aziendale che, nell'esaminare il funzionamento delle aziende, colsero aspetti importanti e, spesso, decisamente anticipatori della

² Luciano Marchi, *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, 1^a e 10^a ed., Giappichelli, Torino, 1998-2018; Luciano Marchi, Antonella Paolini, *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, 11^a ed., Giappichelli, Torino, 2021.

³ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 28.

logica sistemica e di altre teorie di management. Nei fatti mi accorgo che, solo una o due generazioni di ricercatori aziendalisti dopo la mia, hanno continuato a studiare e a ricercare, avvalendosi del pensiero di Zappa, dei suoi allievi con riferimenti alla nostra scienza economico-aziendale.

Bertini applicò dunque il nuovo linguaggio e il nuovo schema della Teoria generale dei sistemi (come noto elaborata da scienziati europei divenuti statunitensi⁴) all'azienda e lo fece nella consapevolezza che tale operazione sarebbe stata portatrice dell'auspicato e necessario dialogo con le altre scienze (l'interdisciplinarietà come uno degli scopi della Teoria) ed anche che sarebbero cresciute le potenzialità di analisi del principale oggetto investigato dall'Economia aziendale. Tale necessario ammodernamento per lo sviluppo dei metodi della conoscenza fu fatto cogliendo, appunto, l'occasione per un riesame delle diverse posizioni dottrinali nel campo aziendale, quindi anche con l'applicazione del metodo storico⁵.

“Portare a sistema” l'azienda ha significato anche, negli anni Sessanta e Settanta, “far decollare il sistema” della nata, cresciuta e non ancora completamente sviluppata Economia aziendale. Bertini traccia un excursus storico sul concetto di sistema in Economia aziendale, anche perché l'utilizzo del termine antico “sistema” è presente nei precursori, tantissimo in Zappa e, ovviamente, nei suoi allievi. Bertini non rinuncia ai loro contributi quando modella, con la Teoria sistemica, l'azienda: “[...] unità economica del sistema sociale, tenendo conto dei nuovi orientamenti [ma considerando anche] quanto è già stato scritto da illustri aziendalisti italiani”⁶. Lo schema d'azienda di Bertini si inserisce nella tradizione italiana di individuare principi teorici di tipo descrittivo che non sono mai stati troppo considerati dagli economisti nord-americani di ambito aziendale [che] non hanno mai affrontato compiutamente l'analisi del sistema d'azienda perché la loro formazione culturale e il loro approccio metodologico non avrebbero mai permesso di sviluppare sistematicamente certi aspetti generali (come appunto l'accezione

⁴ Bertini utilizzò tre articoli di Ludwig von Bertalanffy (1944, 1945 e 1951) anche se era già uscito *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Isedi, Milano, 1971; e poi utilizzo l'opera di Kenneth E. Boulding, *General Systems Theory, The Skeleton of Science*, Management Science, vol. II, April n. 3, 1956.

⁵ Per evidenziare l'esigenza di costruire un assetto scientifico Bertini ripercorre il pensiero di Carbone, Rossi e Besta, Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, cit., pp. 20-23, fino a quello di Zappa per proseguire con Ceccherelli, Amaduzzi, Giannesi.

Bertini si cimentò anche con scritti di Storia della Ragioneria: Umberto Bertini, *Carlo Ghidiglia: saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Corsi, Pisa, 1967; Umberto Bertini, *La Ragioneria e l'Economia all'inizio del secolo: contributo di Alberto Zorli all'evoluzione della Ragioneria*, in AA.VV., *Studi in memoria di Federico Melis*, vol. V, Giannini, Napoli, 1978.

⁶ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 29.

teorica del sistema d'azienda), mentre hanno spesso conseguito risultati di rilievo scientifico nel campo del management⁷.

È noto che la Teoria generale dei sistemi è stata impostata per essere utilizzata anche per i sistemi composti da persone (sistemi sociali) e il sistema d'azienda, come sistema sociale, costituisce l'espressione più elevata del comportamento umano in campo economico. Pur creata e composta da più individui, è diversa dalle altre istituzioni sociali quali la famiglia, le chiese, i partiti, i sindacati, le associazioni, gli Stati, ecc. Gli elementi di differenza sono importanti perché spiegano il diverso ruolo svolto dai soggetti in gioco (stakeholder)⁸. L'azienda crea ricchezza (nuovi beni che si collocano sui mercati); nell'azienda il legame tra datore di lavoro e lavoratore è di tipo giuridico ed è oggetto di apposita regolamentazione; di fatto il legame complesso tra gli individui che compongono il sistema azienda è di tipo conflittuale (capitalisti e lavoratori perseguono fini diversi).

Considerare l'azienda come insieme combinato di parti o elementi uniti in un tutto significa dunque aver presente che in essa esiste un complesso (assai numeroso e variegato) di componenti (non solo umane) tra loro interagenti sulla base di relazioni interne ed esterne (collegamenti multidirezionali). La conoscenza del sistema d'azienda può riguardare la totalità o la parzialità (subsistemi da scomporre ulteriormente in base agli scopi conoscitivi) del sistema in ordine alle caratteristiche degli elementi e delle relazioni che li legano.

Lo schema d'analisi del *Sistema d'azienda* di Bertini è impostato con un percorso che va dalle operazioni (l'oggettività dei processi produttivi in senso lato) agli organi che decidono, svolgono e controllano quelle azioni (strateghi, pianificatori, operatori, controllori).

Il modello è semplice, completo ed efficace. Presenta due livelli di scomposizione/analisi e può essere rappresentato in forma grafica⁹; il primo livello è composto da quattro subsistemi: il *subsistema della produzione*; il *subsistema delle relazioni azienda/ambiente*; il *subsistema del management*; il *subsistema delle informazioni*.

Tutte le aziende, indipendentemente dal settore attività economica di appartenenza, funzionano con uno specifico "modulo di combinazione produttiva": le relazioni che caratterizzano gli elementi del *subsistema della pro-*

⁷ Ivi, p. 29 (nota 28).

⁸ Ivi, pp. 34-35.

⁹ Bertini non offre la rappresentazione grafica del sistema d'azienda che è stata invece predispesa, fin dalla prima edizione (anche se ora si cita l'ultima) di Luciano Marchi, Antonella Paolini, *Introduzione all'economia aziendale*, op. cit., pp. 23, 26, 28.

duzione sono regolati da precisi caratteri qualitativi, da regole, quantità, relazioni diverse da sistema aziendale a sistema aziendale¹⁰.

Il *subsistema della produzione* costituisce quindi l'aspetto oggettivo del sistema aziendale, in esso si manifesta l'ordine combinatorio dei fattori produttivi e la composizione delle forze interne ed esterne, peraltro impostati e bilanciati dal *subsistema del management*, vale a dire dall'aspetto soggettivo del sistema d'azienda. È grazie al management che si realizza quel processo sinergico che è fondamento del sistema, il quale ritrova in esso i presupposti dell'equilibrio dinamico. Il coordinamento dei flussi che sono alla base del sistema della produzione presuppone non solo la verifica dei processi di approvvigionamento e di impiego dei fattori, ma anche il controllo degli schemi in base ai quali si costituisce e realizza la combinazione aziendale; quindi, anche la revisione continua del modulo combinatorio e dei processi che caratterizzano la gestione da un punto di vista operativo.

L'aspetto oggettivo del *sistema della produzione* può essere allargato fino a contenere il *sistema delle relazioni azienda/ambiente*. Infatti, la maggior parte dei rapporti che il sistema d'azienda intrattiene con l'esterno (tipicamente mercati) sono quelli con i soggetti (capitalisti, finanziatori, fornitori, lavoratori, clienti) che consentono l'avvio e la possibilità di svolgimento delle operazioni del *sistema della produzione*. Lo svolgimento delle operazioni di gestione esterna è impostato e coordinato dal *sistema del management*; vi sono operazioni e relazioni (quelle con l'ambiente più generale) che mostrano un più ampio grado di soggettività (interna ed esterna), anche perché non sempre si prestano a quantificazioni e, quindi, potremo considerare il subsistema delle relazioni azienda/ambiente trasversale agli aspetti oggettivo/soggettivo del sistema aziendale.

Nello stesso modo, anche il *subsistema delle informazioni* – per l'impostazione e l'uso che ne fa il *subsistema del management* – può essere considerato in esso inglobato a rappresentare l'aspetto soggettivo del sistema aziendale. Tuttavia, le informazioni pervadono l'intero sistema azienda accompagnando e descrivendo quali-quantitativamente operazioni, processi e funzioni. Bertini, nell'attribuire alle informazioni dignità di subsistema dell'intero sistema d'azienda conferma il ruolo centrale della rilevazione/controllo¹¹ e prefigura gli sviluppi che i metodi contabili stavano

¹⁰ “Tutto questo è il modello in base al quale si realizza il processo di produzione che costituisce il momento centrale della vita di ogni azienda”. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 55.

¹¹ Il riferimento è all'unitarietà zappiana dell'Economia aziendale che riunisce le tecniche di gestione, di organizzazione e di rilevazione, ma anche alla scomposizione, già sistematica, di Aldo Amaduzzi tra sottosistemi dell'organizzazione, della gestione, della rilevazione (Aldo

avendo e avrebbero avuto grazie alla strumentazione informatica, digitale, dell'intelligenza artificiale¹².

2. Le caratteristiche del sistema d'azienda

Gli elementi che compongono il sistema d'azienda sono le persone e i beni. Nel loro complesso formano la struttura aziendale e non sempre risulta agevole identificarli e/o quantificarli. In particolare, le difficoltà di misurazione riguardano i fattori/risorse che si generano internamente grazie all'efficace ed efficiente combinazione dei processi gestionali ed organizzativi.

Le relazioni che legano gli elementi sono molteplici e consentono di far funzionare la struttura, ancor più complessa è la loro identificazione e la completa comprensione degli effetti variegati che si determinano sul sistema.

I caratteri del sistema d'azienda sono quelli della Teoria generale dei sistemi, vale a dire sistema *aperto* e *dinamico*.

L'interscambio di materia e/o energia con l'esterno è caratteristica di tutti i sistemi sociali e, quindi, dell'azienda dove effettivamente le interazioni esistono sia tra elementi endogeni che esogeni. L'azienda attinge input dall'esterno, produce e colloca output all'esterno, in modo vario contrasta processi di entropia di tipo positivo¹³. "Si determina, in altre parole, un interscambio continuo tra l'azienda e il proprio ambiente senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti"¹⁴.

Anche la dinamicità è una caratteristica propria dei sistemi sociali in quanto "funzionali e vitali". Così il sistema d'azienda, che pure presenta necessariamente una struttura (aspetto statico), esiste solo se la struttura è in funzione tramite processi (aspetto dinamico)¹⁵.

Amaduzzi, *Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia aziendale, gennaio, n. 1, 1972.

¹² Umberto Bertini, *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 3, 1974. Con notazione personale si precisa che Bertini ha sempre utilizzato personalmente fino alla fine della sua vita, tutti gli strumenti informatici e poi digitali che, nel tempo, si sono succeduti, curioso e sempre pronto al nuovo.

¹³ Nell'essere sistema aperto il sistema sociale, e quindi anche le aziende, hanno la possibilità di realizzare un'entropia negativa che potrebbe essere duratura nel senso che, in teoria, le aziende avrebbero la capacità di perdurare indefinitamente nel tempo. Ora, vero è che i sistemi sociali si estinguono ma ciò non avviene naturalmente, o per predisposizione del sistema, piuttosto per una patologia dello specifico sistema sociale che, se si mettessero a punto gli opportuni rimedi, potrebbe essere superata.

¹⁴ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 33.

¹⁵ "Il dinamismo ha permeato a tal punto le manifestazioni sociali da rendere dinamico ciò che per definizione, nella sua più generale accezione, è statico: la struttura". Ivi, p. 31.

Il fenomeno empirico azienda non esprime una configurazione statica (al più la struttura aziendale è solo per finalità di analisi e di studio descritta e rappresentata come statica); le stesse strutture, peraltro, devono essere dinamiche, cioè soggette a modifiche nel tempo e nello spazio (ristrutturazioni strategiche e non). Lo studio della struttura aziendale è fondamentale per capire la distribuzione non casuale degli elementi e delle relazioni (meccanismi) tra gli elementi stessi.

Nei sistemi sociali gli individui possono scegliere liberamente la loro struttura e poi anche modificarne le caratteristiche; relativamente alle aziende la scelta di una struttura che risulti funzionale agli obiettivi e alle strategie o che, viceversa, ne condizioni la scelta, è stata – come noto sia a livello operativo che teorico – questione lungamente dibattuta.

Da ultimo, il carattere dinamico del sistema d'azienda si configura anche nell'attitudine (ricerca) a mantenere, nel suo funzionamento, condizioni d'equilibrio (fenomeno altresì noto come omeostasi).

I caratteri del sistema azienda *aperto* e *dinamico* sono quelli ripresi e spiegati da Bertini in applicazione della Teoria generale dei sistemi¹⁶; riteniamo di poter aggiungere altri caratteri, presenti nella stessa Teoria, e che ben s'attagliano al sistema azienda che è *complesso*, *probabilistico*, *finalizzato*.

L'elevata numerosità degli elementi e la molteplicità delle relazioni tra gli elementi attestano la complessità del sistema d'azienda, tanto che esso è scomponibile in sottosistemi, a loro volta aperti e funzionanti in modo complesso. Il sistema aziendale presenta una combinazione di fattori e una composizione di forze sottoposte a relazioni di causa-effetto e di concausa ed effetto molteplice la cui conoscenza è fondamentale per semplificare l'analisi e per controllare i processi.

La complessità riguarda anche la divergenza degli obiettivi degli elementi componenti il sistema, in tal senso valgono le differenze tra i sistemi sociali "altri" e il sistema sociale azienda considerate da Bertini e sopra riportate.

Il funzionamento delle aziende è pervaso da un'alea. Coloro che gestiscono e studiano le aziende tendono a ricercare algoritmi e regole di funzionamento/controllo, nella consapevolezza che il sistema aziendale è costantemente sottoposto a rischi, particolari e generali, che minacciano il perseguimento dei suoi obiettivi e la sua stessa esistenza.

Complessità e probabilismo sono i caratteri che condizionano il coordinamento e le interrelazioni che legano gli elementi del sistema consentendo

¹⁶ L'applicazione della Teoria generale dei sistemi parte dai sistemi della fisica e della biologia e in tale ultimo senso ci è noto come le aziende siano state studiate con i principi della Teoria organicista e anche Bertini, nel suo lavoro, riprende i punti in comune e di differenza rispetto a tali posizioni nell'ambito economico-aziendale.

allo stesso di superare (nel senso di non rispettare) i principi matematici: il sistema, se ben funzionante, assume un valore maggiore della somma dei valori dei singoli elementi che lo compongono (olismo).

Prima ancora della Teora generale dei sistemi, da sempre, le aziende, con il loro funzionamento, pervenivano e pervengono a risultati e, quindi, sono sistemi finalizzati. Le teorie economiche (non solo quelle economico-aziendali) si sono poste, fin dagli inizi, l'interrogativo se si possa pensare, per tutte le aziende, all'identificazione di un medesimo fine. Nel *Sistema d'azienda* Bertini articola a lungo la questione ponendo un'importante preconditione al ragionamento: il sistema azienda ha un fine unico in quanto sistema ed esso prescinde dai molteplici fini del soggetto economico che quel sistema ha costituito e governa¹⁷.

Il fine unico del sistema è il suo perdurare nel tempo grazie al perseguimento della condizione di economicità (l'equilibrio economico-finanziario a valere nel tempo); i molteplici fini del soggetto economico dipendono dalla composizione dello stesso (che varia da azienda ad azienda) e dalle motivazioni personali che animano quel gruppo d'individui. In ogni caso, dovrebbero essere tutti fini non antagonisti con quello del sistema d'azienda.

3. Gli stakeholder delineati nello *Schema d'analisi*

Gli obiettivi prioritari dei soggetti che costituiscono e governano l'azienda avendone la proprietà (i capitalisti) divergono dagli obiettivi dei soggetti che “vendono” il proprio lavoro (lavoratori) ai capitalisti. Per meglio dirla con le parole di Bertini: “[...] per impedire un conflitto diretto tra capitalisti e lavoratori, si cerca di mitigare questa contrapposizione interessando economicamente alla gestione le classi di lavoratori a livello più elevato (dirigenti) con il risultato di allargare il conflitto interno su tre fronti: a) capitalisti; b) dirigenti; c) lavoratori”¹⁸.

Tra gli stakeholder¹⁹ vi sono dunque i *capitalisti*, particolari stakeholder (shareholder o stockholder) considerati, nel *Sistema d'azienda*, soggetti in-

¹⁷ “A nostro sommosso parere il fine dell'azienda, in quanto istituzione al servizio del soggetto economico per il perseguimento delle finalità “personali” di esso “soggetto”, non può che essere l'equilibrio del sistema medesimo in tutti i suoi molteplici aspetti, ma ricondotto al comune denominatore economico. Si può pertanto arrivare alla conclusione di Galbraith quando afferma che il fine dell'azienda è se stessa”. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 44.

¹⁸ Ivi, p. 33.

¹⁹ Termine economico ormai della lingua italiana perché la traduzione di portatori d'interesse non ne rende appieno il senso: “sono stakeholder tutti coloro che sono, volenti o nolenti, titolari

terni in quanto facenti parte del *sistema del management*, ma anche soggetti esterni (*sistema delle relazioni azienda/capitalisti*) che alimentano direttamente il *subsistema del denaro* quale elemento del *sistema della produzione*.

Il *subsistema del denaro* funziona con i suoi flussi monetari in entrata e in uscita e, limitando ora l'analisi ai flussi meramente finanziari, le relazioni sono appunto con i *capitalisti* e i **finanziatori**, e questi ultimi sono gli altri stakeholder dei mercati finanziari con molte e variegate funzioni e denominazioni (banche, società d'intermediazione mobiliare, organismi di investimento collettivo del risparmio, società di leasing, società di factoring, ecc.).

Nella contrapposizione/collaborazione con i *capitalisti* vi sono i **dirigenti** e i **lavoratori**; i dirigenti, se esistono, sono muniti di delega a decidere su obiettivi fondamentali di funzionamento della gestione (aziende medio-grandi con tecnostuttura) e li ritroviamo nel *sistema del management* ma anche e, in quanto lavoratori, sono anche nel *subsistema delle relazioni azienda/lavoratori* con corrispondenza diretta con il *subsistema del lavoro e delle conoscenze* e con i flussi monetari in uscita dal *subsistema del denaro* verso i lavoratori (entrambi sottosistemi del *sistema della produzione*). Di fatto tutti i *lavoratori* sono le risorse umane interne all'azienda e, dall'altro, sono stakeholder esterni: popolano il mercato del lavoro e quella parte di ambiente sociale oggi considerato nell'ambito della sostenibilità.

Sicuramente esterni sono gli stakeholder sinteticamente definiti **fornitori** (*subsistema delle relazioni azienda/fornitori*). Ampie categorie di soggetti dai quali l'azienda acquista i fattori della produzione specifici, che possono essere di consumo (*subsistema delle materie e dei servizi*) e strumentali (*subsistema degli impianti e delle utilità pluriennali*); sono stakeholder da individuare e a cui riferirsi con precise tecniche d'acquisto per alimentare il *sistema della produzione* con flussi fisico-tecnici in entrata e con flussi monetari (dal *subsistema del denaro*) in uscita.

Il modulo di combinazione produttiva trasforma tutti gli input (capitale e lavoro) per conseguire gli output che dal *sistema della produzione* escono per arrivare presso gli stakeholder privilegiati, i **clienti** (*subsistema delle relazioni azienda/clienti*). Ampie categorie di soggetti ai quali l'azienda vende prodotti e/o servizi e questo flusso fisico-tecnico in uscita è parametrato con flussi monetari (dal *subsistema del denaro*) in entrata.

Nel sistema delle relazioni azienda/ambiente vi sono: il *subsistema delle relazioni azienda/concorrenti* e il *subsistema delle relazioni azienda/comu-*

di una "posta" (dall'inglese "stake", che significa appunto scommessa o posta in gioco) collegata all'attività dell'impresa e che pertanto sono condizionati, direttamente o indirettamente, dalla sua attività ed a loro volta la condizionano". Robert Edward Freeman, Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 14.

nità. Per essi non sono stati schematizzati flussi fisico-tecnici e monetari, perché solo eventuali. Nel primo caso gli stakeholder sono i **concorrenti** ed è necessario individuarli bene e conoscere il rapporto che ciascuna azienda instaura con le altre unità produttive operanti nella sua stessa fascia di mercato e con le quali si troverà a competere, ma come poi gli studi di management ci hanno insegnato, l'azienda dovrà essere in grado di ampliare le categorie dei *concorrenti* per meglio sviluppare il proprio business. Nel secondo caso è necessario individuare differenti categorie di stakeholder. “Tra le relazioni che l'azienda instaura con il proprio ambiente, quella riguardante la comunità è forse la meno fisiologica ma certo la più complessa”²⁰. Di fatto il termine **comunità** utilizzato da Bertini è volutamente ampio per ricomprendere le varie forme sociali ed istituzionali degli Stati (centrali e periferiche) che intervengo assai diversamente in ambito macroeconomico e quindi anche nei confronti delle aziende.

4. Lo schema d'analisi e la Teoria degli stakeholder

Il sistema d'azienda di Bertini può essere inquadrato nella logica concettuale della Teoria degli stakeholder? La risposta, a parere di chi scrive, è affermativa e si cercherà di sostenere tale tesi utilizzando le affermazioni di base (gli elementi/requisiti presenti nelle teorizzazioni) che Gianfranco Rusconi ha estrapolato dalle opere dei fondatori e continuatori di questo approccio alle teorie manageriali²¹.

Sicuramente presente nell'opera di Bertini è il primo requisito, senza necessità di scorrere e individuare specifiche affermazioni; infatti, l'accezione di stakeholder è proprio quella di titolari di una “posta” collegata all'attività dell'impresa e che pertanto sono condizionati, direttamente ed indirettamente, dalla sua attività ed a loro volta la condizionano.

Anche il secondo requisito: “chi elabora le strategie dell'impresa dovrebbe tener conto nelle scelte, non solo delle conseguenze sullo stakeholder azionista, ma su tutti gli stakeholder”, è presente. Il ruolo del *sistema del management* che elabora le strategie è già stato in precedenza richiamato e sempre Bertini lo ha ampliato in note opere successive di tipo più manageriale. Inoltre, si può affermare che le esigenze di tutti gli stakeholder sono

²⁰ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 105.

²¹ Lo stesso Rusconi considera che il fondamento logico dell'approccio agli stakeholder è rintracciabile anche nell'economia azienda italiana e per tutti cita Carlo Masini. Tutti i virgolettati relativi ai requisiti sono di Robert Edward Freeman, Gianfranco Rusconi, Michele Dorigatti (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, op. cit., pp. 14-15.

illustrate nel capitolo del *subsistema delle relazioni azienda/ambiente*²² e si rivolge attenzione a tutti gli stakeholder per comprendere come meglio applicare e realizzare le strategie aziendali.

“L’obiettivo della gestione è la massimizzazione del benessere degli stakeholder nel lungo periodo, condizione che dovrebbe permettere nel tempo anche un risultato conforme alle aspettative dello stakeholder ‘azionista’”, si tratta del terzo elemento base, quello che richiama il vasto dibattito tra Shareholder Theory e Stakeholder Theory²³. La sopra richiamata riflessione di Bertini sul fine del sistema azienda e sui fini del soggetto economico aziendale, ci consente di affermare che egli considera il capitalista come uno stakeholder e, soprattutto, a seconda delle dimensioni e della cultura della singola azienda, ne approfondisce i suoi tratti di gestore (imprenditore) più che d’investitore e lo fa discettando sui tratti diversi (ma osmotici) dell’imprenditorialità rispetto alla managerialità.

Possiamo riprendere alcune affermazioni conclusive del *Sistema d’azienda* per dare evidenza del quarto tratto tipico della Teoria degli stakeholder: “si ha interdipendenza tra azione di business ed azione etica”: l’azienda, rinnovata nella sua struttura e nel suo funzionamento, [...] svilupperà gli elementi di socialità e il suo fine sarà definitivamente sganciato dagli interessi personali ed egoistici e così il sistema d’azienda andrà a costituire un tutt’uno con il sistema sociale generale perché riuscirà a superare le dicotomie interne ed esterne, così da crescere con equilibrato sviluppo mediante una programmata produzione della ricchezza²⁴.

“L’impresa è pensabile come un insieme di stakeholder che interagiscono fra di loro” quinta condizione e semplice da soddisfare: la rappresentazione grafica del *Sistema d’azienda* consente di indicare dentro ciascun *subsistema delle relazioni azienda/ambiente* i soggetti/stakeholder che li popolano e che si relazionano in via bidirezionale (freccie) con tutti gli altri (interazioni). Gli stakeholder (interni ed esterni) collegati all’azienda da flussi economico-finanziari ci riportano ai capitalisti, finanziatori, manager, lavoratori, fornitori, clienti. E poi tutti gli altri che popolano i mercati (concorrenti, operatori economici) e l’ambiente più generale (i soggetti della comunità).

Infine, il sesto requisito: “la teoria dello stakeholder management studia la gestione dell’impresa e non è né una teoria socio-economica o politica, né una teoria etica generale”, in tal senso il *Sistema d’azienda* non contiene una teoria socio-economica o politica ma nemmeno una teoria di management.

²² Si veda dunque tutto il capitolo 3, pp. 81-105 di Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda*, op. cit.

²³ Per sintetizzare i vari scritti e le posizioni di Milton Friedman, si veda H. Jeff Smith, *The Shareholders vs. Stakeholders Debate*, MIT Sloan Management Review, 15 July, 2003.

²⁴ Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda*, op. cit., pp. 179-181.

Nel *Sistema d'azienda* vi è una teoria esplicativa di cos'è e di come funziona un'azienda e il suo schema di analisi è quello sistemico, nell'opera però vi è una concreta presenza di tutte le condizioni/preludio alla Teoria degli stakeholder management.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 3, pp. 391-407.
- Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Centro stampa, Pisa.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, nuova edizione completamente rifatta, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1982), *Giannessi, l'Economia aziendale e la Ragioneria*, in *Atti della Giornata di Studi Giannessiani*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, Studi e informazioni, n. 2.
- Bertini U. (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1993, 1995, 2013), *Scritti di politica aziendale*, 1ª, 3ª, 4ª ed., Giappichelli, Torino.
- Boulding K.E. (1956), *General Systems Theory, The Skeleton of Science*, Management Science, vol. II, April n. 3.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, London.
- Freeman R.E., Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2007), *Teoria degli stakeholder*, FrancoAngeli, Milano.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.
- Marchi L. (1998-2018), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, 1ª e 10ª ed.
- Marchi L., Paolini A. (2021), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, 11ª ed., Giappichelli, Torino.
- Smith H.J. (2003), *The Shareholders vs. Stakeholders Debate*, MIT Sloan Management Review, 15 July.
- von Bertalanffy L. (1971), *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Isedi, Milano.

IL CONTRIBUTO DELLA FILOSOFIA AGLI STUDI ECONOMICO-AZIENDALI

di *Giuseppe Paolone*

1. Introduzione¹

Bertrand Russell, nel lontano 1912, affermò che la conoscenza filosofica non differisce sostanzialmente da quella scientifica e che i risultati conseguiti attraverso il procedimento filosofico non sono radicalmente diversi da quelli ottenuti con procedimento scientifico².

La caratteristica fondamentale della filosofia è la *critica*, poiché esamina, in modo critico, i principi della scienza e li accetta quando non esistono valide ragioni per respingerli.

La filosofia esprime un valore da individuare ed analizzare, mirando alla *conoscenza-competenza*³, risultante dall'esame critico dei fondamenti delle convinzioni, dei pregiudizi e delle credenze.

Il valore della filosofia non dipende però da un supposto insieme di conoscenze determinate e precise, ma va in larga misura ricercato nella sua *incertezza*, in quanto incapace di fornire risposte vere ai problemi che si pone, anche se riesce a suggerire molte possibilità che allargano l'orizzonte dei pensieri, dando consapevolezza della propria ignoranza.

Ma il valore più elevato della filosofia trova la sua origine nella grandezza degli oggetti e nella liberazione dagli scopi personali provenienti dalla "contemplazione filosofica" che trova la sua soddisfazione in tutto ciò che tende ad ingigantire gli oggetti contemplati e i soggetti chiamati a contemplarli.

La filosofia va studiata non in considerazione delle risposte che, peraltro, non è in grado di fornire in modo compiuto, ma per amore delle domande stesse⁴; queste ultime servono ad allargare la concezione di ciò che è possi-

¹ I punti salienti sono ripresi da: Giuseppe Paolone, *L'importanza della componente filosofica in economia aziendale*, in Giuseppe Paolone, Luciano D'Amico, *L'economia aziendale, nei suoi principi e nelle sue applicazioni*, Giappichelli, Torino, 2022.

² Bertrand Russell, *I problemi della filosofia*, Feltrinelli, Milano, 2013.

³ Si veda, al riguardo: Giuseppe Paolone, *I rapporti di complementarità tra la "conoscenza" e la "competenza" in ambito aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2021.

⁴ Nessuna risposta precisa si può, di regola, conoscere per vera.

bile, ad arricchire l'immaginazione, intaccando l'"arroganza dogmatica" che conduce alla speculazione.

Una serie di studi e di dibattiti incentrati sulla realtà fattuale e sui rapporti tra i soggetti operanti in tale realtà, ha fatto emergere l'istituto della "pratica filosofica", affermatasi come "consulenza filosofica", la quale ultima aiuta a ritrovare la fiducia in sé stessi, nella propria capacità di pensiero o di azione, nonché di assunzione di decisioni responsabili⁵.

Di fronte ad una struttura organizzativa complessa, quale è quella aziendale, occorre valutare l'apporto che può fornire la "tecnica filosofica" applicata alle singole realtà lavorative e, in particolare, ai vari "gruppi di lavoro", dove il *manager* assume una funzione di guida e di coordinamento; egli deve continuamente dialogare con tutti i componenti del gruppo, deve comprendere ed essere compreso, risvegliando in sé, e negli altri, la curiosità, la sensibilità e la creatività.

La filosofia induce alla riflessione, alla ricerca del modo più adatto per interrogare ed interrogarsi, consentendo così di pervenire ad una concezione della realtà aziendale più attenta ad evidenziare la dimensione occulta delle problematiche, più disponibile alla comprensione dei problemi e dei soggetti coinvolti nella ricerca delle soluzioni, più aperta alla condivisione del cambiamento.

Entrando nel merito dell'apporto della *filosofia* alla risoluzione dei problemi aziendali, occorre precisare che la realtà delle aziende, complessa per sua natura, non può essere affrontata e approfondita dalle sole competenze specialistiche, ma anche dall'importante contributo della *filosofia*, che tende a coniugare la razionalità con l'emotività, la laicità con il misticismo.

Nell'azienda imperano, assai spesso, incompetenza, sfiducia e rivalità tra i componenti di un gruppo; il clima collaborativo è limitato, i nessi comunicativi sono tenui e le possibilità di esprimere la propria opinione sono ridotte. Manca quella intelligenza, cosiddetta valorizzativa⁶, che tende a far emergere le positività, le attitudini, le propensioni dei vari soggetti impegnati nelle attività lavorative.

Da qui la necessaria presenza del filosofo che, compresa la situazione da affrontare, agisce nell'interesse comune avviando un "processo filosofico" con l'ascolto, con spirito critico, del problema oggetto di dibattito, con la disponibilità a comprendere e a riflettere la/sulla questione, senza subire il condizionamento di altre persone; si tratta di accostare alla curiosità ed allo stupore la libertà, mettendo in dubbio idee e convenzioni che derivano da

⁵ Si veda, in particolare, Eugenie Vegleris, *Manager con la filosofia*, Apogeo, Milano, 2008.

⁶ Sui vari tipi di intelligenze si veda: Giuseppe Paolone, *L'intelligenza umana, nelle sue forme di manifestazione e nei suoi effetti sull'economia delle aziende*, FrancoAngeli, Milano, 2022.

altri e formandosi una propria opinione che conduca ad una azione finale mirante al perseguimento di un prefissato obiettivo.

In tale situazione, importanza rilevante ha il “linguaggio (verbale)” utilizzato, che spesso non è la fedele rappresentazione di ciò che si vuole descrivere e comunicare. La sua imprecisione può avere effetti, anche deleteri, sui processi decisionali.

Per raggiungere la precisione occorre considerare il destinatario dell’informazione, l’oggetto della comunicazione e il bisogno di comprensione; occorre capire ciò che si vuole esprimere per essere preciso; essere precisi vuol dire però saper definire ciò che è necessario comprendere, trasmettendo agli altri il messaggio (comprensibile) che si vuole trasmettere; il tutto con la consapevolezza che ogni situazione tende al cambiamento, anche se a volte con una certa resistenza.

In definitiva, fare filosofia in economia aziendale significa, innanzitutto, non dare certezza e definitività alla chiarezza dei problemi che si pongono all’attenzione e che richiedono immediate risposte⁷; l’apparente evidenza non è sinonimo di definizione⁸; trasformare i nessi comunicativi in dialoghi destinati a perdurare nel tempo⁹; spingere l’immaginazione e la creatività in un ambiente standardizzato¹⁰; non entrare mai in disaccordi con sé stessi¹¹; non anteporre alle descrizioni qualitative le rappresentazioni quantitative, al dialogo i discorsi, all’invisibile (e intangibile) il visibile (e tangibile), alla fiducia la sicurezza, alla chiarezza la trasparenza.

2. I riflessi dell’apporto filosofico sul sistema-azienda ed i relativi limiti emergenti

Per la piena comprensione dei suoi particolari (subsistemi) e dei collegati aspetti, il complesso sistema aziendale ha bisogno dell’insopprimibile apporto di soggetti dotati di conoscenza, competenza, esperienza, abilità, creatività, ecc.; tutte qualità queste che, unitamente alle connotazioni umanistiche di tipo filosofico e socio-psicologico¹², concorrono a decretare il successo di qualsiasi iniziativa imprenditoriale. Tale successo è pertanto garan-

⁷ All’aumentare della chiarezza, aumenta l’incertezza.

⁸ Definire sempre di fronte a ciò che appare evidente.

⁹ Passare dalla comunicazione strategica al dialogo operativo.

¹⁰ Andare alla ricerca di nuove creative formule imprenditoriali.

¹¹ Ricercare piuttosto i modi per apparire in accordo.

¹² Si veda, al riguardo: Giuseppe Paolone, *Il contributo delle discipline umanistiche agli studi economico-aziendali. Prime riflessioni*, FrancoAngeli, Milano, 2023.

tito anche (e principalmente) dalla consapevolezza e dal pensiero critico che l'apporto filosofico è in grado di fornire al sistema aziendale.

Le risorse umane operanti all'interno del sistema rivestono un ruolo fondamentale in considerazione del livello delle proprie conoscenze, delle esperienze, delle abilità e, quindi, delle competenze, unite alle capacità ideative e creative.

Da qualche tempo si assiste ad una serie di "contaminazioni disciplinari" dalle fonti umanistiche, in particolare filosofiche, necessarie per affrontare la complessità dell'attuale scenario basato su un'accesa competitività.

La formazione umanistica in ambito filosofico consente, infatti, di effettuare opportune (e necessarie) riflessioni nello stimolare la consapevolezza interna, la coerenza delle proprie azioni e la validità delle individuate strategie aziendali; consente, in altri termini, di riflettere sul perché dell'esistenza dell'azienda, sulla sua ragione d'essere e sulle sue perseguibili finalità.

L'approccio filosofico è utile (anzi necessario) sia per affrontare i cambiamenti organizzativi, sia per accrescere il senso di appartenenza e di responsabilità sociale, sia infine per impiegare efficacemente le risorse a disposizione: Esso è di tipo costruttivo, agisce a monte e permette di giungere al "senso", i cui passaggi obbligati sono l'incertezza e la complessità, con la conseguenza che il relativo metodo di azione è rappresentato dalla riflessione, dall'osservazione, dalla valutazione, fino all'azione e all'ottenimento di risultati utili.

L'apporto filosofico tende inoltre a creare un disteso clima di pensiero e di azione, con la caratteristica fondamentale della "critica" e con la consapevolezza che tende alla conoscenza¹³.

Ma la filosofia non riesce però a fornire risposte certe e definitive a determinati interrogativi, motivo per cui non ha raggiunto, al contrario delle altre scienze¹⁴, apprezzabili risultati positivi.

Oltre all'incertezza insita nel significato filosofico, il valore più importante risiede nella dimensione degli oggetti e nella liberazione delle finalità individualistiche provenienti dalla sua contemplazione, soddisfatta in tutto ciò che tende a massimizzare gli oggetti, nonché i soggetti chiamati a svolgere tale funzione.

La filosofia, inoltre, aiuta a ritrovare la fiducia nelle proprie capacità di pensiero e di azione, nonché nell'assunzione di decisioni responsabili, particolarmente in un contesto dove regnano i riferimenti linguistico-culturali, l'accettazione alla rassegnazione e la rinuncia alla curiosità, la scarsa riflessione sui valori culturali, sociali e politici.

¹³ Concetti, questi, rinvenibili in: Giuseppe Paolone, *Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali. Prime riflessioni*, FrancoAngeli, Milano, 2020.

¹⁴ In particolare, quelle che utilizzano strumenti rilevativi di tipo quantitativo, quali la ragioneria, la matematica e la statistica.

La filosofia induce, ancora, alla riflessione, alla ricerca della interrogazione (propria e degli altri), pervenendo ad una concezione della realtà aziendale, orientata a far luce sulla dimensione occulta delle problematiche e, nel contempo, alla comprensione degli oggetti e dei soggetti coinvolti, nonché alla condivisione del cambiamento.

Nel perseguimento del primario obiettivo di mantenimento-miglioramento (o ripristino) delle sue instabili condizioni prospettive di equilibrio, il sistema aziendale esprime il suo valore economico attraverso il concorso del diverso peso combinatorio che hanno le risorse (umane, materiali e finanziarie), variamente confluenti su di esso, facendo prevalere le risorse umane, bisognevoli di un'appropriata guida manageriale idonea ad individuare il percorso conducente al successo aziendale.

Il *manager* deve, pertanto, possedere spiccate qualità e specifiche competenze, oltre alle necessarie cognizioni filosofiche finalizzate alla conoscenza dei principi aziendalistici.

La realtà delle aziende va, in definitiva, studiata ed approfondita anche a seguito dell'importante contributo della filosofia e, particolare, della "pratica filosofica".

3. L'importanza del contributo della filosofia sulle attività manageriali

Oltre alle tradizionali funzioni primarie di tipo quantitativo (tecniche, commerciali, finanziarie e amministrativo-contabili), il *manager* deve essere dotato anche di "intelligenza globale", di sensibilità e di libertà di azione per svolgere con successo il processo comunicazionale, attivabile all'interno del sistema aziendale, nei confronti dei propri collaboratori, e all'esterno, nei confronti dei vari soggetti fruitori.

Per questa funzione, essenzialmente descrittivo-qualitativa, deve essere attentamente considerata e valutata la dimensione umanistica (in particolare filosofica e socio-psicologica) nella conduzione e nel coordinamento delle risorse umane appartenenti a gruppi di lavoro in ambito aziendale, consentendo ad ognuna la nascita di autonome correnti di pensiero.

La dimensione economico-reddituale, tipica dell'attività manageriale, deve pertanto essere accompagnata dai principi di natura filosofica idonei a supportarla e a migliorarla¹⁵.

¹⁵ Sulla valorizzazione della dimensione umana, si veda, in particolare: Patrick Errard, *La filosofia aiuta il manager*, Tecniche Nuove, Milano, 2016.

Il primo contributo filosofico alle attività manageriali è dato dalla “conoscenza di sé stesso” per scoprire la propria verità, spesso celata o dimenticata attraverso un lavoro introspettivo in cui “la coscienza dell’essere prevalga sulla voglia di apparire”.

Il successo aziendale deve essere perseguibile attraverso l’analisi obiettiva della situazione attuale e attraverso il reciproco scambio di informazioni tra i soggetti coinvolti nelle varie attività, in modo da pervenire ad una filosofica decisione, saggia e giusta.

Nella sua causa promotrice, la giustezza delle azioni va individuata in una serie di fattori intrinseci, quali l’esperienza, l’educazione, l’abilità, il temperamento, che consentono di passare dalla conoscenza alla competenza.

La dimensione, morale e materiale, viene poi rafforzata dall’“etica” che chiama in causa la coscienza, individuale e collettiva, finalizzata ad operare una oculata scelta tra varie possibili soluzioni alternative.

Sul piano operativo, il principio manageriale prevede che il *leader* tenda a responsabilizzare i propri collaboratori, lasciando ad ognuno di essi una libertà limitata di pensiero e di azione, in un clima di ampia, proficua ed etica collaborazione.

Nell’attività manageriale occorre, inoltre, avere coraggio nell’imporsi a ricercare le soluzioni idonee al raggiungimento di prefissati obiettivi, basandosi, oltre che sulla preliminare analisi della situazione, sull’espressione di un giudizio e sull’accettazione del rischio connesso all’attività decisoria e all’assunzione delle connesse responsabilità.

Riguardo alle regole, il *manager*, oltre a conoscerle, le deve far rispettare da ciascun componente di un gruppo, coniugando le giuste competenze con le capacità pratiche e critiche; ma deve altresì avere coraggio nell’affrontare il dialogo con la volontà di fare, la possibilità di esprimersi liberamente e la capacità di reagire opponendosi con fermezza.

La libertà di pensiero e di parola rappresenta la principale fonte di creatività di un gruppo, nell’ambito del quale il *manager* svolge la funzione di coordinamento, esercitando il suo potere superiore, senza però un ordine gerarchico; serve autorevolezza più che autorità nell’espressione dell’influenza sugli altri attraverso la *leadership*.

4. L’integrazione della cultura economico-aziendale con quella filosofica

Il sistema aziendale, come già accennato, ha bisogno di elementi qualitativi (coscienza, esperienza, abilità e competenza) che, unitamente alle con-

notazioni umanistiche di tipo filosofico (e socio-psicologico), concorrono a decretare il successo di iniziative imprenditoriali di vario genere.

Si rende, a questo punto, necessario attivare un rapporto di intima e continua collaborazione tra il *leader* aziendale e l'esperto dell'area filosofica, rendendo compatibili l'aspetto etico con quello reddituale. Si tratta di coniugare ed amalgamare le competenze specialistiche, presenti nei processi operativi (organizzativi e gestionali), con la dimensione dell'uomo dotato della sua sensibilità, da valutare ed elevare nel perseguimento dei prefissati obiettivi aziendali.

Da qui la necessaria presenza del consulente filosofico che tende ad avviare un costruttivo dialogo con il *leader* e con i soggetti facenti parte del suo gruppo, al fine di far emergere quelle inefficienze che rimangono occulte all'interno dell'aggregato e che solo l'apporto di un esperto esterno può riuscire ad evidenziare.

Mentre il consulente generico, per le sue competenze specifiche, è in grado di portare a soluzioni questioni riguardanti il suo specifico settore, il consulente filosofico può portare benefici all'intera struttura organizzativa, aiutando le risorse umane a ricercare, in piena autonomia, le soluzioni desiderate.

L'approccio filosofico presuppone che ad ogni soggetto vengano forniti gli strumenti idonei ad immaginare un processo evolutivo che consenta loro di acquisire consapevolezza nell'obiettivo da raggiungere e nell'azione da svolgere, elevando così il livello di produttività e di responsabilità attraverso l'autoapprendimento basato sull'osservazione e sulla sperimentazione.

Solo così operando è possibile osservare la realtà, a comprenderla ed analizzarla in profondità, per costruire un processo dialogico in un ambiente disponibile a riflessione e orientato alla ricezione di consigli, suggerimenti, opinioni, vedute, a supporto dell'aspetto tecnico su cui si basa l'attività operativa¹⁶.

Per raggiungere tali risultati è necessario, però, che il consulente filosofico riesca ad acquisire e a dominare i "principi teorici" dell'economia aziendale e la relativa applicazione alla operatività, nei suoi aspetti organizzativo-gestionali e informativo-rilevativi.

Per agevolare il dialogo costruttivo è necessario, di converso, che i *manager* aziendali conoscano i principi fondamentali delle discipline filosofiche, particolarmente in momenti di crisi aziendali, al fine di prevenirle o di superarle.

¹⁶ Si rende così necessario l'approccio umanistico per cogliere gli aspetti più oscuri del complesso sistema aziendale, applicando la metodologia riflessiva, osservativa e valutativa.

Il *leader*, oltre alle sue specifiche competenze in ambito aziendale, deve perciò dimostrare di possedere ulteriori caratteristiche rinvenibili nella prudenza, nella riflessione, nell'apertura al dialogo, nell'etica, nell'assunzione di responsabilità, nell'essere punto di riferimento, nell'abilità comunicativa, nell'assunzione dei rischi connessi all'attività consulenziale.

In un contesto aziendale, di per sé dinamico e mutevole, dominato dall'economia della conoscenza e dall'innovazione, si rende necessaria la presenza del consenso, della passione e dell'entusiasmo dei soggetti preposti alle varie attività lavorative¹⁷.

A ciò occorre aggiungere il comportamento, responsabile ed etico, del *leader*, capace di gestire i conflitti, risolvendo situazioni complesse permeate da criticità attraverso l'onestà, la correttezza, l'integrità e l'autodisciplina.

Da qui le "pratiche filosofiche", attestanti le collaudate procedure che prendono avvio dalla tradizione filosofica, quale attività riflessiva espletabile in modo rigoroso e controllato, oltre che condiviso e argomentato.

Gli elementi che caratterizzano l'apporto filosofico sono, in definitiva, riconducibili al concetto di "autenticità", da sollecitare e controllare, sostenere e argomentare, mettendolo in relazione alle altre variabili tecnico-scientifiche ed esperienziali.

Da tutto ciò discende che solo un approccio filosofico alla *leadership* può consentire l'effettuazione di una scelta corretta ed oculata, attraverso la costruzione di un modello capace di conciliare l'aspetto tecnico-operativo con quello filosofico¹⁸.

Da quanto detto, è possibile affermare che la filosofia può essere concepita come una ricerca continua basata sul dialogo, consistente essenzialmente nel "riconoscimento della propria ignoranza", laddove il dialogo è impostato sulla comprensione del problema più che sulla sua risoluzione¹⁹.

Per raggiungere tali risultati è necessario però che la "filosofia accademica" mantenga/migliori un continuo collegamento con il mondo della "consulenza filosofica pratica".

Si tratta, in buona sostanza, di dare concretezza e pertinenza alla filosofia teoretica creando (o meglio potenziando) una nuova generazione di filosofi che si rendano edotti dei contenuti minimali delle discipline aziendalistiche, per poter dare il proprio contributo nelle aziende di tutti i tipi (private e pubbliche), consentendo la creazione di una classe dirigente libera, competente,

¹⁷ Si veda, al riguardo: Paolo Cervari, *Verso una leadership filosofica. Come le pratiche filosofiche possono ridescrivere la leadership*, Persone & Conoscenze, Este Srl, Milano, 2012.

¹⁸ L'uomo è posto al centro dell'universo, con un bagaglio conoscitivo della realtà, permeato da una impostazione di tipo filosofico.

¹⁹ L'elemento caratterizzante della filosofia è la "saggezza".

sensibile, riflessiva, autonoma nelle decisioni, portatrice di soluzioni orientate al successo aziendale.

5. Conclusioni

Il contributo che la filosofia può fornire all'economia aziendale può riguardare l'aspetto cognitivo e quello riflessivo, incentrati rispettivamente nel "sapere filosofico" e nel "fattore etico (e normativo)".

Nel rapporto connettivo tra l'economia aziendale e la filosofia emerge la consapevolezza che la prima deve aprirsi alle istanze della seconda, in cui si attribuisce senso e significato all'azione umana.

La relativa contaminazione disciplinare appare necessaria per affrontare la complessità aziendale causata da un'eccessiva competitività, non solo e non più risolvibile con le sole conoscenze tecniche e tecnologiche, da estendersi necessariamente alla conoscenza ed alla riflessione attingibili dalla fonte filosofica, con conseguenti stimoli sulla consapevolezza, sulla coerenza e sulla validità delle prefissate strategie aziendali.

Oltre all'accrescimento del senso di appartenenza e della responsabilità sociale, l'utilità dell'apporto filosofico si rinviene nell'affrontare i cambiamenti organizzativi e nel rendere efficace l'impiego delle risorse disponibili.

Per poter puntare sulla crescita e sullo sviluppo delle aziende, è necessario aggiungere al significato dell'utilità e della convenienza, quello del "senso" della propria esistenza e della propria attività.

L'approccio filosofico consente così di giungere al "senso", con i suoi passaggi obbligati (complessità e incertezza), attraverso una metodologia operativa rappresentata dalla riflessione, dalla osservazione e dalla valutazione, tutte finalizzate al perseguimento di risultati utili. Tale approccio tende inoltre a creare un clima distensivo di pensiero e di azione, caratterizzato dalla critica e mirante alla conoscenza.

In definitiva, la filosofia è generatrice di fiducia nelle proprie capacità mentali ed operative, ma anche di assunzione di decisioni responsabili in contesti caratterizzati da riferimenti linguistico-culturali e da limitata riflessione sui valori sociali e politici.

Lo studio del sistema aziendale, nella sua concreta operatività, ha pertanto bisogno dell'arricchimento del contributo filosofico teso alla coniugazione della razionalità con l'emotività.

Riferimenti bibliografici

- Cervari P. (2012), *Verso una leadership filosofica. Come le pratiche filosofiche possono ridescrivere la leadership*, Persone & Conoscenze, Este Srl, Milano.
- Errard P. (2016), *La filosofia aiuta il manager*, Tecniche Nuove, Milano.
- Paolone G. (2020), *Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali. Prime riflessioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Paolone G. (2021), *I rapporti di complementarità tra la “conoscenza” e la “competenza” in ambito aziendale*, FrancoAngeli, Milano.
- Paolone G. (2022), *L'intelligenza umana, nelle sue forme di manifestazione e nei suoi effetti sull'economia delle aziende*, FrancoAngeli, Milano.
- Paolone G., D'Amico L. (2022), *L'economia aziendale, nei suoi principi e nelle sue applicazioni*, Giappichelli, Torino.
- Paolone G. (2023), *Il contributo delle discipline umanistiche agli studi economico-aziendali. Prime riflessioni*, FrancoAngeli, Milano.
- Russell B. (2013), *I problemi della filosofia*, Feltrinelli, Milano.
- Vegleris E. (2008), *Manager con la filosofia*, Apogeo, Milano.

IL GENDER DIVERSITY MANAGEMENT COME STRATEGIA SOSTENIBILE

di Paola Paoloni

La gestione è un continuo fluire, in una logica sistemica di idee, decisioni, operazioni¹.

I risultati ottenuti dall'attività aziendale sono frutto di operazioni ideate, decise e realizzate dal sistema umano².

1. Premessa

Negli ultimi venti anni stiamo osservando rilevanti e sostanziali mutamenti all'interno del mondo delle aziende e del loro contesto sociale di riferimento. L'epoca dell'attenzione ai bisogni primari di Maslow ha ormai da tempo lasciato spazio ad una nuova dimensione che identifica l'era dei desideri e delle nuove conoscenze e competenze, che si affrancano sempre più come driver di valore e fattori strategici aziendali. Dopo la quarta rivoluzione industriale, la nascita delle smart factories e la gestione online della produzione, i fenomeni del cambiamento impongono l'attenzione di nuove strategie aziendali imprescindibili per mantenere un'azienda competitiva nel fluido e sempre più virtuale mercato in cui si colloca. Nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche, l'utilizzo di reti multimediali, l'intelligenza artificiale, i big data, la produzione di servizi innovativi, e in ultimo la crisi pandemica hanno costretto le aziende a rivedere i propri modelli di business e ad adattarsi a nuovi metodi di lavorare e concepire i rapporti organizzativi e di management aziendale, sottolineando il percorso ormai tracciato verso lo sviluppo della "industria dell'esperienza" e quella della "conoscenza"³. Il mercato del lavoro, concepito dalla nuova generazione, comporta una differente domanda rispetto a quello che la precedente ambiva e riconosceva come punto di arrivo e partenza per una regolare ascesa di carriera: il "posto fisso". Le aziende, dal canto loro, sono chiamate a riformulare costantemente

¹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.

² Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995.

³ Gianfranco Zanda, *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, Giappichelli, Torino, 2009.

un loro ruolo di attore sociale innovativo, di offrire un modello produttivo sostenibile e seducente, capace di essere un richiamo costante per i diversi stakeholder che a vario titolo la circondano e la osservano. Lo stakeholder collettività diventa fondamentale per plasmare l'unicità e la riconoscibilità di ciascuna azienda in un contesto economico ricco di spunti sociali ed etici che assumono sempre più valore. La crescente compenetrazione tra mondo fisico, digitale e biologico ed il giusto utilizzo dei nuovi strumenti a disposizione, non ci allontanano, ma al contrario ci avvicinano ad una nuova era sostenibile e ad un "pensare laterale" sempre più supportato dal modo digitale. Si amplifica la capacità di ragionare attraverso la quale l'individuo, di fronte a un ostacolo o problema è in grado di generare diverse e più creative soluzioni per gestire il cambiamento o talvolta la radicale rinascita. Il cambiamento e le numerose variabili di cui esso si compone si parlano e si influenzano reciprocamente. Come diceva Umberto Bertini, il sistema sociale e aziendale è basato su "interazioni dinamiche che non sono definite a priori, considerato il numero non fisso dei suoi elementi e le mutevoli relazioni che questi instaurano tra loro e con gli altri elementi dell'ambiente sociale"⁴. Tali interazioni necessitano da parte del management di un'attenzione costante, vivace, creativa e aperta al diverso. "Il legame tra strategia e cambiamento diviene pertanto indissolubile, tant'è che la prima può essere definita come un'azione di governo che comporta cambiamenti rilevanti [...] attuando le condizioni per quello che viene definito 'salto di stato'"⁵. Tutto ciò inevitabilmente porta alla diffusione di nuove norme e regolamenti volti a favorire la transizione verso modelli di business incentrati sul paradigma ESG (Environment, Social e Governance) e perfino alla conseguente nascita di nuovi sistemi di rendicontazione, nuovi key performance indicator per le grandezze intangibili, nuovi modi di osservare l'operato aziendale, in grado di coniugare al loro interno informazioni differenti per natura, origine e modalità di rappresentazione. Ne consegue che gli stakeholder tutti, dal cittadino comune all'investitore, si muovano non solo seguendo i risultati registrati dalle imprese nei loro bilanci tradizionali, ma pongano una crescente attenzione alle tematiche riconducibili alla dimensione ambientale, sociale e di governance delle aziende. Sostenibilità, diversità e creatività rappresentano parametri fortemente attenzionati dagli investitori e da tutti gli stakeholder aziendali i quali attribuiscono a tali aspetti un ruolo discriminante nell'ambito della selezione del loro portafoglio di investimenti e nella considerazione e stima di

⁴ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.

⁵ Michele Galeotti, Stefano Garzella (a cura di), *Governo strategico dell'azienda*, Giappichelli, Torino, 2013.

un'azienda volta a comunicare non solo “se” crea reddito ma anche e soprattutto “come” lo crea.

Ci chiediamo quindi perché la gestione delle diversità ed in particolare quella di genere, diventi rilevante nelle nuove strategie che una azienda, inserita nell'attuale contesto economico e sociale, debba adottare. A tal fine riteniamo utile fornire una breve ricostruzione temporale del concetto di diversità e della nozione di diversity management (inteso come insieme di politiche aziendali che puntano al rispetto e soprattutto alla valorizzazione della diversità, a supportare diversi stili di vita e al soddisfacimento dei diversi bisogni) e di come e perché il gender diversity management sia un aspetto rilevante nel nostro Paese e da concepire come una strategia sostenibile per le nostre aziende.

2. La diversità come veicolo per uno sviluppo sostenibile

Il 25 settembre 2015, l'Assemblea Generale dell'ONU adotta un programma di sviluppo sostenibile basato su diciassette obiettivi (Sustainable Development Goals – SDGS), inquadrati all'interno di un programma d'azione più vasto costituito da 169 target e 303 indicatori, ad essi associati, da raggiungere in ambito ambientale, economico, sociale e istituzionale. Il programma, da perseguire entro il 2030, viene firmato da 193 Paesi e costituisce quella che è comunemente detta Agenda 2030. Si tratta di un documento che sigilla la visione e l'impegno verso un mondo libero dalla povertà, dalla fame, dalla malattia, dalla paura e dalla violenza, ma anche un mondo “con accesso equo e universale a un'educazione di qualità a tutti i livelli, a un'assistenza sanitaria e alla protezione sociale, dove il benessere fisico, mentale e sociale venga assicurato”⁶. La prospettiva ESG nella sua componente centrale “social” pone in risalto il ruolo che le aziende possono svolgere nella promozione del raggiungimento di principi quali l'uguaglianza, la parità, l'equità, le pari opportunità tra le persone a prescindere dalla condizione soggettiva legata al sesso, all'età, alla razza, all'orientamento sessuale. Per comprendere a pieno l'importanza di tale ruolo è necessario indagare, sin dalle origini storiche, il concetto stesso di diversità.

A cavallo tra gli anni Cinquanta e Sessanta, l'insorgere sulla scena sociale e politica del Civil Rights Movement, spinge la nazione americana a proiet-

⁶ ONU, *Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015*, 2015, p. 3. rinvenibile al link <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>.

tare una nuova luce sul concetto di uguaglianza, ideale che nasce dall'intenzione di cancellare progressivamente ogni forma di diversità, affinché tutti possano godere di un accesso ai diritti sociali e alla cittadinanza.

La risposta istituzionale a questa nuova esigenza si fonda su due interventi che riflettono differenti sfaccettature della diversità. Da un lato, l'Equal Pay Act (1963) abolisce le disparità salariali di genere; dall'altro, il Civil Rights Act (1964) proibisce la segregazione razziale nelle scuole, sul posto di lavoro e nelle strutture pubbliche. Con questi primi provvedimenti, due aspetti diventano chiari: il primo, che le variabili di diversità ad essere considerate inizialmente sono solamente quelle del genere e dell'etnia; il secondo, che il superamento delle diversità diviene una questione politica da perseguire attraverso un insieme di azioni positive (le cosiddette Affirmative Actions)⁷, tese a sradicare pratiche discriminatorie e a rimuovere gli ostacoli che contrastano la realizzazione delle pari opportunità in ambito lavorativo e sociale. Le strategie riconducibili alle Affirmative Actions e all'equità occupazionale si completano a vicenda, nella misura in cui la prima è tesa a contrastare le pratiche discriminatorie del passato, mentre la seconda lavora contro le discriminazioni future. Negli anni Settanta, molti esperti di Affirmative Actions, fino ad allora impegnati all'interno delle amministrazioni statali e federali, cominciano ad affacciarsi al mondo delle aziende private, sostenendo nel nuovo contesto l'importanza di politiche che supportino l'integrazione della diversità, così che essa non sia più percepita solo come vincolo legale, ma come base potenziale di un vantaggio competitivo per l'azienda. Ne consegue un impegno da parte dei manager nell'incrementare la presenza delle donne e, in generale, degli appartenenti a minoranze etniche e nazionali all'interno della forza lavoro⁸. Gli studiosi che a vario titolo si interessano di tale tematica cominciano presto a mettere in dubbio l'efficacia delle azioni positive, notando come spesso si consumino in interventi isolati e circoscritti all'area delle risorse umane, invece di interessare l'intera impresa⁹. Le azioni positive divengono, in tal modo, un mero tentativo superficiale di risolvere questioni sociali, la cui soluzione necessiterebbe di una profonda modifica di mentalità. Molte organizzazioni, nell'applicare le azioni positive, si limi-

⁷ Marco Buemi, Gabriele Guazzo, Massimo Conte (a cura di), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva: strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano, 2015.

⁸ Martion Keil, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett and Kailash von Unruh, *Manuale di formazione sul Diversity Management*. International Society for Diversity Management – idm. Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009, 2007, pp. 1-44.

⁹ Ashley Nelson, Jaelyn Piatak, *Intersectionality, leadership, and inclusion: How do racially underrepresented women fare in the federal government?*, Review of Public Personnel Administration, 41(2), 2012, pp. 294-318.

tano a garantire l'accesso a uguali servizi a persone provenienti da background differenti, generando solamente un'integrazione di facciata. Al contrario per garantirne l'efficacia, l'azione positiva deve essere accompagnata da un cambiamento della cultura organizzativa e degli atteggiamenti dei singoli, non solo favorendo l'integrazione di diverse individualità, ma soprattutto promuovendone una coesione. Per tale ragione, dagli anni Ottanta le pratiche antidiscriminatorie vengono rielaborate utilizzando una nuova espressione, quella di "Diversity Management"¹⁰. Se la diversità può essere definita come la distribuzione degli attributi tra i membri interdipendenti di un'unità lavorativa, il diversity management è riconosciuto come un processo completo di costruzione di un ambiente in cui tutti i dipendenti possano interagire efficacemente. Tale processo consta di azioni tese, da un lato, ad implementare misure che rendano la forza lavoro di un'organizzazione più diversificata, dall'altro, a rendere il luogo di lavoro il più inclusivo possibile, promuovendo non solo un'aggregazione, ma una vera e propria comunicazione e trasmissione della conoscenza. È soprattutto dagli anni Novanta che le scienze sociali e aziendali cominciano a sviluppare un interesse orientato alla valorizzazione della diversità e ai vantaggi organizzativi da essa derivabili, arrivando a riconoscere il diversity management come sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al riconoscimento del valore strategico dell'accettazione, comunicazione e uso delle differenze, quali potenziali strategici dell'organizzazione. Secondo questa visione, il diversity management è un processo che crea valore aggiunto per l'impresa. In un contesto culturale e temporale profondamente differente rispetto a quello americano, il diversity management viene introdotto anche nel territorio europeo. Sarebbe banale insistere su un concetto di equità e di rispetto delle differenze nei contesti economici e sociali attuali come il nostro, quando la Costituzione Italiana già dal 1948, all'art. 3, recita: "Tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge, senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali". Eppure in molti ambiti economici, sociali e aziendali non sembra che questo principio costituzionale sia pienamente applicato. La valorizzazione della diversità e la rimozione degli ostacoli che si frappongono al suo raggiungimento sono riconducibili all'applicazione degli Sustainable Development Goals (SDGs) 10, 8 e 5, nonché alla valorizzazione degli impegni di cui alle direttive 2014/95/EU (Non Financial Disclosure Directive – NFDD) e 2022/2464/EU (Corporate Sustainability Reporting Di-

¹⁰ Erin Kelly, Frank Dobbin, *How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996*, *American Behavioral Scientist*, 41(7), 1998, pp. 960-984.

rective – CSRD), con riferimento alla disclosure in materia di Diritti Umani, Genere e Personale. A tali obiettivi si aggiungono quelli tesi ad incrementare sia il network impegnato nella riduzione delle disuguaglianze, che la visibilità rispetto alle istituzioni italiane ed europee. Secondo quanto emerge dal rapporto dell'ASviS¹¹ (Alleanza italiana per lo sviluppo sostenibile), negli ultimi tre anni, il progresso verso gli Obiettivi Sostenibili nonostante sia stato profondamente minacciato dalla crisi pandemica dovuta al dilagare del COVID-19, ha via via registrato progressivi miglioramenti. Gli obiettivi da cui ci si è maggiormente discostati, tuttavia, sono proprio quelli che riconoscono l'inclusiva gestione della diversità come una strategia discriminante per garantire una sostenibilità etica e sociale, oltre che organizzativa e ambientale. Unitamente all'obiettivo sostenibile 16, gli SDGs che si focalizzano sulla lotta alle discriminazioni sono i seguenti: SDG 4, “fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti”; SDG 5, “raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze”; SDG 8, “incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti”; SDG 10, “ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni”.

3. Il gender diversity management

Da ognuno dei suesposti obiettivi emerge come l'Europa abbia interiorizzato la necessità di gestire la diversità, interpretandola come un passaggio fondamentale per favorire uno sviluppo sociale, ambientale ed economico sostenibile, ma l'SDG 5 è l'unico che prende in considerazione una categoria specifica di discriminazione, quella di genere. Nell'ambito del territorio nazionale, nonostante i passi in avanti fatti in seguito all'applicazione della legge Golfo-Mosca (Legge n. 120 del 2011), che ha imposto un numero minimo di donne negli organi decisionali delle società quotate, si riscontra ancora un evidente divario di genere nelle posizioni di leadership. Le statistiche evidenziano che, nelle società quotate in cui questa legge è stata applicata, si registri, naturalmente, una leadership femminile maggiormente diffusa e che

¹¹ L'ASviS riunisce attualmente oltre trecento tra le più importanti istituzioni e reti della società civile, quali: associazioni rappresentative delle parti sociali; reti di associazioni della società civile che riguardano specifici obiettivi di sviluppo sostenibile; associazioni di enti territoriali; università e centri di ricerca pubblici e privati, e le relative reti; associazioni di soggetti attivi nei mondi della cultura e dell'informazione; fondazioni e reti di fondazioni; soggetti italiani appartenenti ad associazioni e reti internazionali. Il Rapporto ASviS 2023 fornisce aggiornamenti sull'impegno della comunità internazionale per l'attuazione dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile dell'Onu. <https://asvis.it/rapporto-asvis/>.

questa contribuisca significativamente al raggiungimento di risultati migliori in termini di performance, di organizzazione, di clima aziendale, di qualità delle strategie. Alla luce di quanto emerso dalla letteratura, inoltre, appare rilevante la correlazione positiva tra la percentuale di donne che ricoprono posizioni dirigenziali nelle aziende e le pratiche a sostegno dell'occupazione femminile implementate nelle stesse organizzazioni, sia in termini di valorizzazione delle potenzialità delle donne, sia di incentivo del work-life balance¹². Un dato interessante è che il perseguimento di una gender equality ha più probabilità di pervadere i livelli dirigenziali, oltre a quelli operativi, nelle grandi aziende, nelle aziende con consigli di amministrazione più ampi e in quelle in cui le donne ricoprono già il ruolo di presidenti dei consigli di sorveglianza¹³. Questo nesso contribuirebbe a spiegare perché il sistema di welfare italiano fornisca un aiuto molto debole alle donne, le quali rappresentano una componente politica residuale nelle nostre istituzioni. Si pensi che solo il 35,7% del Parlamento è rappresentato da donne e che, in settantasei anni di Repubblica, non abbiamo mai avuto una Presidente della Repubblica e, prima delle recenti elezioni del 25 settembre 2022, neanche una Presidente del Consiglio; che i governi e le assemblee parlamentari non hanno mai raggiunto quel 40 % considerato a livello internazionale la quota minima per poter riconoscere una parità tra i generi; che diverse regioni ed enti locali, nelle nomine delle rispettive giunte, non si adeguano alla normativa di genere nazionale, rivendicando la propria autonomia di governo, con il risultato di registrare solo cinque donne su cinquantotto delegati regionali previsti, in occasione dell'ultima elezione del Capo dello Stato. Il nostro Paese presenta ancora un importante gender gap. L'indicatore sull'egualianza di genere dell'EIGE (European Institute for Gender Equality), che considera le diverse dimensioni attraverso cui viene misurata la parità (occupazione, gestione del tempo, risorse economiche, conoscenza, salute, potere), colloca l'Italia con un punteggio di 63,8 su 100, ponendola al quattordicesimo posto rispetto ai ventisette stati membri dell'UE. Una dimensione particolarmente significativa per misurare il gender gap risulta essere quella dell'occupazione, rispetto alla quale l'Italia si colloca all'ultimo posto tra i Paesi europei, posizione aggravata anche dall'impatto della pandemia che ha

¹² Constantin Schoen, Katja Rost, David Seidl, *The influence of gender ratios on academic careers: Combining social networks with tokenism*, PloS one, 2018, Vol. 13 No. 11.

¹³ Anna Wawryszuk-Misztal, *Determinants of board diversity policy implementation by companies listed on the Warsaw Stock Exchange*, Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy, 2021, Vol. 16 No. 3, pp. 617-637 e Arjun Mitra, Corinne Post, Steve Sauerwald, *Evaluating board candidates: A threat-contingency model of shareholder dissent against female director candidates*, Organization Science, 2021, Vol. 32 No. 1, pp. 86-110.

eroso i piccoli miglioramenti registrati nel periodo antecedente. Anche la pratica, sempre più diffusa, dello smart working si è spesso rivelata tragicamente complice di un meccanismo iniquo, incoraggiante un divario occupazionale di genere, finendo per costringere le donne a farsi maggiormente carico della rete domestica, quindi a dedicarsi marginalmente alla dimensione professionale, o a rinunciarvi. Una fotografia di questo preoccupante fenomeno viene offerta dall'Istat nel dicembre 2020, che rileva come su 101 mila posti di lavoro persi in un mese, 99 mila (il 98%) siano femminili¹⁴. Anche in seguito alla fase più acuta della pandemia, l'occupazione femminile continua ad essere relegata nella precarietà e nel part time, spesso involontari. Si tratta di un dato apparentemente discordante con le statistiche, le quali dimostrano come le ragazze in Italia si laureino prima, più velocemente e con risultati migliori dei colleghi maschi, i quali, però, a cinque anni dalla laurea, guadagnano in media già il 20% in più rispetto alle donne ed hanno maggiori possibilità di trovare un lavoro stabile, in linea con il proprio percorso formativo e che offra opportunità di carriera. In realtà, questa asincronia è giustificata dalla maggiore difficoltà per le ragazze di cogliere le opportunità di lavoro in settori nuovi, come quelli legati alla transizione digitale, ed in generale alle discipline STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), in ragione della loro limitata formazione scientifica¹⁵. In Italia, solo il 16% delle ragazze si laurea in facoltà scientifiche, contro il 37% dei ragazzi; in questa irrisoria percentuale sono ancora poche le donne che si laureano in discipline tecniche come l'ingegneria (28%) e l'informatica (40%). Anche una volta laureate, la disparità non cambia. In occasione della giornata mondiale delle donne e delle ragazze nella scienza, l'ONU ha evidenziato che queste rappresentano solo il 33,3% dei ricercatori (operatori della ricerca); che sono presenti solo per il 12% nelle Accademie scientifiche; e che sono moltissimi i settori in cui vengono sottorappresentate (nell'ambito dell'intelligenza artificiale, ad esempio, tra i settori più innovativi in via di sviluppo, solo un professionista su cinque è donna). Il gap educativo relativo alla formazione scientifica, si riflette, inoltre, anche sulla propensione a fare impresa, da cui deriva un divario di genere anche in termini di imprese femminili presenti sul territorio nazionale, le quali rappresentano solo un quinto di tutte le imprese italiane. Questo gap quantitativo è aggravato anche dalla presenza di ulteriori ostacoli che contribuiscono a frenare la crescita delle

¹⁴ ISTAT, *Occupati e disoccupati. Dicembre 2020*, 1° febbraio 2021, disponibile al link https://www.istat.it/it/files/2021/02/Occupati-e-disoccupati_dicembre_2020.pdf.

¹⁵ Luisa Rosti, *Cosa sappiamo (e cosa non sappiamo) sulla gender pay gap*, Il Sole 24 Ore, 2022, disponibile al link <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/09/19/cosa-sappiamo-e-cosa-non-sappiamo-sul-gender-pay-gap/>.

poche start-up femminili e che impattano sulle loro performance¹⁶. Si considerino, per fare un esempio, le difficoltà riscontrate dalle imprenditrici nell'accesso al credito, o nel supporto alle diverse fasi del ciclo di vita, ma anche nella formazione professionale. In questa condizione di ordinaria disparità, vanno osservate anche le sfumature dovute al contesto considerato e, in particolare, alle differenze occupazionali riscontrabili tra Nord e Sud del nostro Paese. Se, infatti, il gender gap è dovuto anche all'assenza di servizi di welfare che tutelino la responsabilità e la dignità delle donne, è facile intuire come nei territori in cui questi servizi sono particolarmente poveri, o del tutto assenti, come nelle regioni meridionali, si avvertano dei divari più profondi. Sulla base di questa osservazione, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), articolato in sei Missioni si propone di modernizzare la Pubblica Amministrazione, rafforzare il suo sistema produttivo e intensificare gli sforzi nel contrasto alla povertà, all'esclusione sociale e alle disuguaglianze. Con la Missione 5 (Inclusione e Coesione) esso prevede esplicitamente un impegno diretto ad investire sia in ricerca e sviluppo nel Mezzogiorno, per rafforzare la dotazione dei servizi essenziali e colmare il gap di connettività e digitalizzazione nelle aree marginali, sia per favorire la partecipazione delle donne al mercato del lavoro. A sostegno dell'imprenditorialità femminile, invece, il PNRR ha previsto l'avvio del "Fondo impresa donna" finalizzato ad avere un impatto diretto su alcune dimensioni che concorrono al raggiungimento di una maggiore parità di genere. Il fondo intende supportare finanziariamente la nascita di nuove imprese femminili (costituite da meno di dodici mesi) e lo sviluppo e consolidamento di quelle esistenti (operative cioè da più di dodici mesi). Inoltre, tra le misure ideate per ridurre il divario di genere nel contesto lavorativo, il Piano prevede un meccanismo di gender procurement dell'occupazione femminile; un incremento dell'offerta pubblica di servizi di welfare a partire da quelli socioeducativi per l'infanzia; l'introduzione di un congedo di paternità pienamente retribuito, significativo e non simbolico; un sistema di previsione e bilancio ex post che testimoni l'efficacia delle politiche a sostegno dell'occupazione femminile implementate dall'organizzazione. Il PNRR prevede anche un nuovo strumento di certificazione nazionale della parità di genere che, entro giugno 2026, dovrà essere implementato da almeno 800 piccole e medie imprese, a testimoniarne il raggiungimento degli obiettivi di un ridotto gender pay gap, di un aumento dell'occupazione femminile, di un miglioramento delle condizioni lavorative (anche in termini di politiche per la maternità), di una mag-

¹⁶ Sanghee Park, Jiaqi Liang, *Merit, diversity, and performance: Does diversity management moderate the effect of merit principles on governmental performance?*, Public Personnel Management, 2020, Vol. 49, n. 1, pp. 83-110.

giore inclusione. La certificazione di parità di genere prevista dal PNRR è stata definita e introdotta nell'ordinamento italiano dalla legge 162/2021, che modifica il Codice delle pari opportunità, istituito nel 1991, precedentemente riformato dal decreto legislativo 198 del 2006. In particolare, la legge istituisce l'obbligo, per le aziende con più di 50 dipendenti, di redigere un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile in ognuna delle professioni e in relazione allo stato di assunzione. Questo rapporto deve essere compilato e trasmesso dalle aziende alle rappresentanze sindacali aziendali entro il 31 dicembre, ogni 2 anni. L'articolo 5 della legge 162 del 2021, specifica i vantaggi conseguibili dalle imprese attraverso la certificazione della parità di genere, che consentirà di ottenere un esonero contributivo in misura non superiore all'1% e nel limite massimo di 50.000 euro annui per ciascuna azienda e di ottenere un punteggio premiale nella partecipazione a bandi e fondi europei, nazionali e regionali. Alle misure sopra citate, si aggiungono le previsioni contenute nella strategia nazionale fissata per la parità di genere per il periodo 2021-2026, la quale, in linea con quanto proposto precedentemente dal PNRR, persegue tre obiettivi specifici: diminuire di almeno tre punti la distanza tra i tassi di occupazione maschile e femminile (attualmente il gap è del 27%); ridurre di almeno due punti il divario tra donne con e senza figli (attualmente al 12%); allineare la quota di imprese femminili (attualmente al 22%) alla media europea del 30%¹⁷.

4. Brevi note conclusive

Gli obiettivi fissati per lo sviluppo sostenibile hanno una validità globale, coinvolgono tutti i Paesi e le componenti della società, dalle imprese private al settore pubblico, dalla società civile agli operatori dell'informazione e cultura. Sulla base di questo assunto, deve essere sostenibile non solo l'ambiente, ma anche la crescita economica e sociale del paese, le imprese, il profitto che realizzano, le strategie che declinano, gli investimenti che attuano. Le imprese possono essere i reali motori di un cambiamento capace di produrre significativi effetti sull'intero sistema economico. Un approccio gestionale fondato sulla promozione e valorizzazione delle differenze supera la stessa concezione di pari opportunità, favorisce il raggiungimento di vantaggi competitivi e, in generale, l'efficacia aziendale. Si è nel tempo ampiamente consolidato il convincimento che porre al centro delle politiche aziendali le diversità individuali crei un ambiente di lavoro maggiormente produt-

¹⁷ Gianni Trovati, *Le donne nel pubblico impiego*, Il Sole 24Ore, 2022, p. 8.

tivo, in cui i talenti sono pienamente utilizzati e valorizzati. L'attuazione di strategie di Diversity Management consente, infatti, di accedere a patrimoni cognitivi e conoscenze multiple, che possono dar vita a un ambiente organizzativo più incline a far emergere soluzioni, opzioni operative, istanze negoziali originali e innovative, proprio perché prodotte da processi di generazione di idee, la cui connotazione creativa è strettamente dipendente dall'apporto di visioni differenti. In particolare, vari studiosi hanno evidenziato come l'attrazione di risorse umane, il successo di marketing, la creatività e l'innovazione, la qualità della capacità di problem solving e la flessibilità organizzativa, siano le dimensioni delle performance aziendali direttamente influenzate dalla gestione della diversità culturale. La gestione della diversità e la sua stessa nozione include quella di "genere" la quale si estrinseca nell'insieme di misure e azioni finalizzate al raggiungimento di una rappresentanza paritaria di uomini e donne sul posto di lavoro. Per favorire tale obiettivo, è emersa in maniera sempre più limpida l'esigenza per le aziende, da un lato, di adottare politiche che promuovano il riconoscimento di pari diritti a donne ed uomini, dall'altro, di investire nel potenziamento delle competenze femminili ad oggi ancora minoritarie. Il principio SDG 5, "raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze" riconosce la parità di genere nella vita politica, economica e pubblica non solo come un diritto umano fondamentale, ma anche come la base necessaria per un mondo pacifico, prospero e sostenibile e, pertanto, ambisce a garantire al genere femminile la parità nell'accesso in ogni ambito (dall'educazione, alle cure mediche, in ambito lavorativo ed all'interno degli organi decisionali politici ed economici)¹⁸. A tal fine, le aziende sono chiamate ad adottare politiche interne, che promuovano il riconoscimento di pari diritti e che garantiscano pari opportunità lavorative alle donne rispetto alla componente maschile, ma anche ad investire esternamente in programmi di emancipazione economica per donne e ragazze, che contribuiscano a potenziarne le competenze e, infine, ad offrire dei servizi che migliorino le condizioni di vita del genere femminile, favorendo la crescita economica e lo sviluppo sociale. I nuovi mercati da esplorare ed in particolare quello della cultura, del benessere, del divertimento, della sostenibilità influenzeranno "il comportamento dei dirigenti che non saranno più pressati dall'asfissiante ricerca di occasioni di business necessarie per raggiungere il livello di redditività e i valori azionari richiesti dai portatori di capitale"¹⁹ ma occorrerà dare più spazio al ca-

¹⁸ Anna Wiczorek-Szymańska, *Gender diversity in academic sector – Case study*, Administrative Sciences, Vol. 10, n. 3:41, 2018.

¹⁹ Gianfranco Zanda, *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, Giapichelli, Torino.

pitale relazionale, alla costruzione di reti eque e sostenibili e alla realizzazione di politiche di responsabilità sociale. Le strategie aziendali tese a soddisfare bisogni superiori (sociali, stima di sé, stima degli altri e autorealizzazione) saranno le nuove leve di valore per la crescita d'impresa e l'incremento del valore, andando a configurare una nuova concezione di economicità aziendale. La gestione delle diversità, e quindi quella di genere, come strategia sostenibile non si pone oggi in contrasto con il perseguimento dell'equilibrio economico e dell'adeguata potenza finanziaria di una impresa, ma ne costituisce il motore propulsivo, la strategia di successo. Abbiamo tutti gli strumenti per la costruzione di un “nuovo ordinamento culturale, economico, sociale e politico del quale, allo stato, si possono intravedere solo le fondamenta”²⁰. Un nuovo ordinamento dove la diversità è ormai sinonimo di normalità ed assume allora connotazione pratica quello che già sosteneva lo statista inglese Winston Churchill “La diversità è l'unica cosa che tutti noi abbiamo veramente in comune”.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Galeotti M., Garzella S. (a cura di) (2013), *Governo strategico nell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Buemi M., Guazzo G., Conte M. (a cura di) (2015), *Il Diversity Management per una crescita inclusiva: strategie e strumenti*, FrancoAngeli, Milano.
- ISTAT (2021), *Occupati e disoccupati. Dicembre 2020*, 1° Febbraio 2021, disponibile al link https://www.istat.it/it/files/2021/02/Occupati-e-disoccupati_dicembre_2020.pdf.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., von Unruh K. (2007), *Manuale di formazione sul Diversity Management. International Society for Diversity Management-Idm, Antidiscrimination and Diversity Training VT/2006/009*, 1-44.
- Kelly E., Dobbin F. (1998), *How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996*, *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984.
- Mitra A., Post C., Sauerwald S. (2021), *Evaluating board candidates: A threat-contingency model of shareholder dissent against female director candidates*, *Organization Science*, Vol. 32 No. 1, pp. 86-110.
- Nelson A., Piatak J. (2012), *Intersectionality, leadership, and inclusion: How do racially underrepresented women fare in the federal government?*, *Review of Public Personnel Administration*, 41(2), 294-318.

²⁰ Ibidem.

- ONU (2015), *Risoluzione adottata dall'Assemblea Generale il 25 settembre 2015*, p. 3. rinvenibile al link <https://unric.org/it/wp-content/uploads/sites/3/2019/11/Agenda-2030-Onu-italia.pdf>.
- Park S., Jiaqi Liang J. (2020), *Merit, diversity, and performance: Does diversity management moderate the effect of merit principles on governmental performance?*, *Public Personnel Management*, Vol. 49, n. 1, pp. 83-110.
- Rapporto ASVIS (2023), <https://asvis.it/rapporto-asvis/>.
- Rosti L. (2022), *Cosa sappiamo (e cosa non sappiamo) sulla gender pay gap*, *Il Sole 24 Ore*, 2022, disponibile al link <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2022/09/19/cosa-sappiamo-e-cosa-non-sappiamo-sul-gender-pay-gap/>.
- Schoen C., Rost K., Seidl D. (2018), *The influence of gender ratios on academic careers: Combining social networks with tokenism*, *PloS one*, Vol. 13 No. 11.
- Trovati G. (2022), *Le donne nel pubblico impiego*, *Il Sole 24 Ore*, p. 8.
- Wawryszuk-Misztal A. (2021), *Determinants of board diversity policy implementation by companies listed on the Warsaw Stock Exchange*, *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, Vol. 16 No. 3, pp. 617-637.
- Wieczorek-Szymańska A. (2018), *Gender diversity in academic sector – Case study*, *Administrative Sciences*, Vol. 10, n. 3:41.
- Zanda G. (2009), *Il governo della grande impresa nella società della conoscenza*, Giappichelli, Torino.

IL SISTEMA D'AZIENDA

di Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, Niccolò Paoloni

Gli studi d'azienda appaiono di non agevole ed immediata determinazione stante l'elevato grado di complessità, varietà e mutevolezza che caratterizza l'oggetto d'analisi, e che per il suo essere un prodotto dell'iniziativa umana deve venire accolto nel più ampio ambito dei fenomeni sociali, i quali ultimi, come è noto, non si prestano facilmente ad essere sintetizzati e penetrati a causa della loro incessante evoluzione nonché dell'estrema varietà delle configurazioni potenzialmente assumibili, ovvero della natura empirica che rivestono, della multidisciplinarietà degli studi che ad essi vengono dedicati e di altre ragioni ancora¹.

Se dunque potrebbe alfine rivelarsi improprio cercare di definire in modo preciso e definitivo il concetto di azienda cercando di cogliere e qualificare i numerosi componenti che in essa trovano continuo dispiegamento e penetrazione, e stante comunque l'assunto che alcuna definizione “è precisa e nessuna è realmente necessaria”², appare a nostro avviso evidente come l'importanza rivestita dal sistema-azienda in termini sociali prima ancora che economici reclami allo studioso, almeno in prima istanza, la definizione delle sue caratteristiche qualificanti, al fine di determinare la reale sostanza del fenomeno senza al contempo “costringerlo” in un perimetro definitorio inevitabilmente spurio e continuamente cangiante nel tempo, e che per ciò, necessariamente, se include alcune possibili determinazioni al tempo stesso non può non escluderne altre, non meno opportune e significative³.

Sul piano propriamente dottrinale trova ampia diffusione tra gli studiosi la teoria dell'azienda in termini di organismo “meccanicistico”, in quanto atto ad attuare ripetutamente un processo operativo ricercando condizioni di stabilità e di equilibrio di lungo periodo, ed al tempo stesso unitario, nel cui ambito i singoli elementi costitutivi sono intimamente coordinati nonchè av-

¹ I sistemi sociali sono intrinsecamente dinamici, cioè subiscono alterazioni radicali nei rapporti tra i diversi componenti e dunque richiedono una sorveglianza continua ed un costante adeguamento alle continuamente cangianti condizioni degli ambienti nei quali essi operano. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 31.

² Paul Anthony Samuelson, *Economia*, Utet, Torino, 1964, p. 11.

³ Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, *Dall'economia d'azienda all'economia dei gruppi aziendali*, Giappichelli, Torino, 2011, p. 23.

vinti da intensi rapporti di reciproca interazione e complementarità strutturale⁴, univocamente volti a conseguire un complessivo equilibrio di sistema. Ciascun elemento costituente il complesso, in tale ottica, interagisce continuamente con tutti gli altri e con gli stessi attua ripetuti ed iterati atti di scambio, che influenzano i comportamenti dei restanti componenti e quindi dell'intero sistema.

Posto che la finalità di qualunque azienda consiste nell'esplicazione della funzione produttiva che peculiarmente la qualifica in simbiosi con l'ambiente circostante, a nostro avviso appare necessario individuare i molteplici requisiti la cui contemporanea sussistenza consente di qualificare, senza incertezze e nell'alveo di un percorso ermeneutico il più possibile chiaro e condiviso, l'entità osservata in termini d'azienda, parimenti apprezzandone la natura dinamica e sistemica⁵ che la caratterizza, appunto atta ad attuare ripetutamente un processo operativo ricercando condizioni di stabilità e di equilibrio di lungo periodo.

La prima caratteristica deve senz'altro individuarsi nella sussistenza di un *sistema produttivo* opportunamente organizzato e coordinato, volto all'attività di produzione di beni e/o servizi e costituito da una pletora di componenti di natura eterogenea reciprocamente integrati. L'azienda costituisce dunque un coacervo di elementi strumentali per una determinata attività imprenditoriale, al contempo rappresentando un *quid novi* per il fatto di essere un "bene" unico ed unitario ma al tempo stesso distinto dai singoli elementi che lo costituiscono, i quali ultimi appunto perdono la propria individualità pur permanendo collegati operativamente e subordinatamente al superiore complesso.

In tale contesto, le risorse aziendali attuali e prospettiche (che cioè verranno annesse all'azienda progressivamente nel corso del tempo) costituiscono le componenti elementari del complessivo apparato produttivo, e sono rappresentate dai fattori tangibili della produzione, con ciò intendendo sia i fattori produttivi la cui remunerazione è contrattualmente prefissata e che dunque costituiscono un vero e proprio costo di bilancio, sia i fattori produttivi la cui remunerazione è di carattere successivo ed eventuale, nonché da risorse non-fattori di natura immateriale ed eterogenea (know-how, reputa-

⁴ Aldo Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1963, p. 21.

⁵ In proposito si evidenzia che "la teoria dei sistemi è di grande utilità per definire i caratteri fondamentali degli oggetti di conoscenza e per costruire in merito adeguati modelli e teorie"; Giuseppe Airolti, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Lezioni di economia aziendale*, il Mulino, Bologna, 1999, p. 77.

zione, fiducia, ecc.) la cui effettiva valorizzazione è solo astrattamente quantificabile in termini monetari⁶.

Siffatto coacervo di elementi materiali e immateriali⁷ trova poi ulteriore arricchimento nei molteplici apporti di natura personale da parte di tutti quei soggetti che, a vario titolo, partecipano alla vita aziendale, la cui mancanza priverebbe l'azienda della caratteristica "organica" che le è peculiare in favore di una visione inevitabilmente monca e manchevole, alfine restando una mole inerte di fattori della produzione che non potrebbe certo assurgere al rango di vivente e composita struttura atta a garantire la realizzazione della connessa funzione produttiva⁸.

La disponibilità però di molteplici risorse produttive non costituisce una condizione di per sé sufficiente a garantire l'effettiva esplicazione della funzione produttiva propria dell'organismo aziendale, ma è necessario che le medesime siano opportunamente attivate mediante la reciproca e simultanea congiunzione in un apposito modulo combinatorio secondo specifiche logiche quantitative e qualitative, spaziali e temporali. Gli elementi produttivi che fanno parte dell'azienda non costituiscono, infatti, una massa omogenea: ciò che li collega fra loro non è l'identità della specie, ma piuttosto l'appartenenza ad un complesso in cui ciascun fattore si inserisce ed integra nei modi imposti dalla sua natura e dalla sua peculiare funzione in relazione al fine tecnico ed economico di volta in volta perseguito⁹, contribuendo a realizzare direttamente ed indirettamente l'unitaria e sovra-ordinata funzione economico-produttiva.

Secondo tale approccio, in altre parole, le risorse costituenti il sistema produttivo di una determinata azienda, siano esse fattori della produzione che risorse non-fattori, sono elementi complementari sistematicamente e durevolmente interagenti, ciascuno di essi risultando indispensabilmente collegato ai restanti e tutti congiuntamente rivolti all'articolazione di una struttura produttiva unitariamente coordinata al perseguimento di un obiettivo comune. Il collegamento funzionale dei fattori della produzione in un complesso unitario e

⁶ John Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, 1991, n. 17. Si sottolinea inoltre che "qualunque processo di valorizzazione risente, inevitabilmente, di un grado più o meno elevato di soggettività e di influenzabilità da parte del vario combinarsi degli elementi e del dinamico evolversi degli eventi"; Mario Sica, *Beni immateriali e costi capitalizzati nell'economia e nei bilanci delle aziende*, Le Monnier, Firenze, 1983, p. 3.

⁷ Quest'ultimi rappresentando quei "costi sostenuti per acquisire utilità complementari ed indirette ma tuttavia insopprimibili per dare al complesso la necessaria attitudine produttiva"; Alberto Ceccherelli, *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze, 1961, p. 391.

⁸ Mario Casanova, *Impresa e Azienda*, Utet, Torino, 1974, p. 325.

⁹ Egidio Giannessi, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in onore di G. Dell'Amore*, Giuffrè, Milano, 1969, p. 519.

coordinato, peraltro, non soltanto si realizza tra elementi di natura eterogenea e di diversa consistenza (umani, materiali e immateriali), ma questi possono anche essere posti in differenti località ovvero dissociati l'uno dall'altro (oppure anche risultare inattivi), non richiedendo necessariamente una connessione fisica e quindi neppure la loro concentrazione in un unico luogo.

Più specificamente, ciascun fattore produttivo componente l'azienda non deve venire indagato con riguardo esclusivamente alle sue caratteristiche peculiari, di fatto considerandolo astrattamente isolato ed avulso dal restante coacervo di risorse, ma è sistematicamente interagente con i restanti in una relazione di durevole complementarità alla luce dei complicati processi di reciproca interrelazione che, come anzidetto, pervadono la struttura produttiva coordinandone ed integrandone le molteplici e variegate risorse costitutive, che ne prescinde non soltanto la prossimità fisica e l'uniformità di genere ma anche la coesistenza temporale¹⁰, e tutti sono solidalmente rivolti all'esplicazione di una comune e coordinata funzione produttiva.

La congiunzione spazio-temporale tra elementi produttivi tipologicamente differenti ma tra loro complementari, in guisa che ciascuno è indispensabile ai restanti e tutti lo sono per costruire la struttura entro cui dare vita ai processi della produzione, amplifica e rafforza l'efficacia del singolo elemento, facendo in modo che l'utilità complessiva garantita dalla combinazione produttiva volta a volta in essere risulti superiore alla somma *tout court* delle singole utilità di cui ciascun componente è foriero (il valore del risultante sistema non può dunque giammai estrinsecarsi nella semplice sommatoria dei valori di ciascuna sua parte), dunque suggerendo che *“è proprio la presenza di sinergie combinatorie a rendere il sistema produttivo non un mero agglomerato ma un tutto, una combinazione appunto, dalle caratteristiche in certa misura diverse da quelle proprie delle parti che la compongono”*¹¹, e che tanto più ricche ed articolate sono le predette relazioni tra i diversi sottosistemi aziendali tanto maggiore è il valore economico che l'azienda, riguardata nella sua interezza, produce e rende disponibile ai soggetti che direttamente o indirettamente intendono fruirne¹².

¹⁰ Come evidenziato nelle precedenti righe, il rapporto di strumentalità non deve necessariamente intendersi in termini di attualità ma può anche essere solamente prospettico, non richiedendo la sussistenza di una produttività in “essere” ma è sufficiente che tale condizione, comunque prevista e potenziale con riguardo al complesso coordinato ed organizzato, presenti ragionevoli e giustificate attese d'esplicazione. Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, *Dall'economia d'azienda all'economia dei gruppi aziendali*, op. cit., p. 110.

¹¹ Enrico Gonnella, *L'azienda di produzione. Elementi per un'interpretazione*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, gennaio-febbraio, 2003.

¹² È appena il caso di precisare che gli elementi costituenti il complesso prefigurano una pluralità di risorse organizzate e coordinate in posizione del tutto paritetica, quali elementi omo-

Inoltre, le risorse produttive e le relazioni combinatorie che compongono il sistema della produzione non soltanto cambiano da un organismo all'altro, rendendo ciascuna unità operativa unica ed originale, ma tendono anche a scomporsi e ricomporsi nel tempo all'interno della stessa entità economico-produttiva, sia in modo spontaneo (in particolare con riferimento alle risorse non-fattori) che per volontà dell'unitario soggetto economico, al fine di adattarsi più o meno rapidamente al mutevole e fortemente dinamico contesto socio-economico in cui l'azienda si trova inserita¹³, con la conseguenza di trasformarla progressivamente (e spesso impercettibilmente) in "altro da sé".

Il citato vincolo funzionale, infatti, attribuisce all'insieme un connotato qualitativo costante che trascende e neutralizza il cambiamento della consistenza, sia qualitativa che quantitativa, degli elementi che concorrono a formarlo, unendoli e superandone la complessa eterogeneità. La caratteristica di transitorietà della permanenza dei singoli elementi nella loro individualità costituisce, in altre parole, un dato ricorrente nella vita dell'azienda, in forza del quale la loro sostituzione non è solo un'eventualità dovuta al progresso tecnico-economico ma piuttosto una necessaria conseguenza dell'esercizio della peculiare funzione produttiva.

Peraltro, la sussistenza di un insieme di fattori della produzione organizzati e coordinati per lo svolgimento di una determinata attività produttiva non è sufficiente, da solo, a qualificare un certo organismo in termini di azienda, se e nella misura in cui dovesse risultare manchevole un *sistema di decisioni* volto a combinare, coordinare e integrare in un rapporto di complementarità e contiguità strumentale i fattori medesimi al fine di soddisfare gli obiettivi propri della funzione produttiva assegnata all'organismo medesimo.

La condizione essenziale per l'esistenza dell'azienda in modo autonomo e distinto dal complesso di risorse che le conferisce forma e funzioni risiede, cioè, nella riconduzione ad unità delle citate risorse sulla base di una comune destinazione economica all'uopo stabilita dal sistema decisionale-organizzativo. Acclarato infatti che l'essenza dell'azienda come universalità e non semplice pluralità di cose, ciascuna cioè rivolta al coordinato conseguimento di un fine economico sistematico e non già a sé stante, nasce in virtù della destinazione unitaria delle risorse produttive costituenti il complesso, appare evidente come l'elemento coagulante di tale coacervo di elementi sia costituito proprio dall'organizzazione, consistente nella loro funzionale integra-

geneamente essenziali in una individualità che li unifica nella sua struttura, e che non può configurarsi un sistema aziendale qualora uno o più di tali elementi assuma un ruolo prevalente e i rimanenti una funzione meramente accessoria rispetto ad esso/i. Cesare Ruperto, *La giurisprudenza sul codice civile*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 3479.

¹³ Egidio Giannessi, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, op. cit., p. 519.

zione e coordinazione per il conseguimento di uno scopo anch'esso unitario qual è, appunto, lo svolgimento della comune attività produttiva.

Acclarato quindi che secondo tale approccio l'amministrazione aziendale, ispirata ad una logica operativa unitaria e qualificata come il momento più propriamente cognitivo-decisionale della coordinata attività gestoria, risulta prodromica e necessariamente preordinata allo svolgimento dell'attività produttivo-gestionale vera e propria, costituendo infine la sintesi di tutte le decisioni necessarie per il razionale governo delle combinazioni produttive attuali e prospettiche¹⁴, se ne deduce che l'attività in esame deve venire riguardata come un sistema finalizzato di scelte strettamente correlate tanto nella simultaneità che nella successione (l'articolazione nello spazio e nel tempo delle scelte organizzative preordina le varie produzioni aziendali, e quindi, in definitiva, la vita stessa dell'azienda), giammai costituendo un insieme di atti dispositivi tra loro sconnessi ma piuttosto un sistema unitario di determinazioni, complessivamente volto all'organizzazione e alla coordinazione del coacervo di fattori costituenti il sistema della produzione secondo determinati rapporti di causa-effetto¹⁵.

Da quanto sopra si evince pertanto che la singola decisione, quale manifestazione di volontà con cui viene scelto il comportamento da adottare con riferimento al caso specificamente in essere, costituisce l'ultimo atto di un processo volitivo complesso e articolato avente il momento maggiormente qualificante nella scelta tra due o più comportamenti alternativi da operarsi sulla base di appropriati calcoli di convenienza economica¹⁶, posto l'obiettivo di individuare la soluzione che in termini probabilistici, e alla luce di particolari condizioni di contesto, appare in grado di contribuire meglio delle altre al perseguimento delle molteplici finalità aziendali.

In altre parole, tra le diverse combinazioni produttive tecnicamente possibili ed idonee a pervenire al medesimo risultato, verrà scelta (plausibilmente) quella considerata più adeguata in termini di utilità complessiva alla

¹⁴ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, in *Le aziende agricole*, Cursi, Pisa, 1960, p. 270.

¹⁵ Qualsiasi tentativo di schematizzare la complessa attività che sfocia nella decisione, unità elementare dell'amministrazione, non è peraltro compito agevole. Solo grazie a "un processo di astrazione e, per certi versi, di semplificazione della realtà è possibile individuare, nell'ambito dell'unitario processo decisionale, distinte fasi successive, consapevoli, tra l'altro, che dette fasi possono sia variare con il grado di suddivisione prescelto sia mutare secondo gli aspetti cui si vuole dare maggiore risalto, per non dire, poi, che nella realtà tra esse non sussiste una rigida sequenza ma piuttosto relazioni di tipo circolare". Enrico Gonnella, *L'azienda di produzione. Elementi per un'interpretazione*, op. cit.

¹⁶ Renzo Corticelli, *I giudizi di convenienza in economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa, 1973, p. 55; Paolo Miolo Vitali, *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giapichelli, Torino, 1993, p. 16.

luce di opportune ragioni di ordine economico, in ciò quindi prescindendo dalla valenza di ogni operazione ma piuttosto focalizzando l'attenzione sull'efficacia del complesso risultante dalla congiunzione delle operazioni simultanee e successive che compongono il prescelto modulo combinatorio. In tale ottica, non sempre e non necessariamente la decisione cui si è addivenuti in seguito all'esplicazione del procedimento cognitivo deve poi necessariamente tradursi in un'effettiva operazione, posto che proprio l'inazione potrebbe infine rivelarsi l'alternativa più opportuna tra quelle teoricamente possibili alla luce dei predetti calcoli di convenienza economica.

Proprio a causa della necessità di ricercare continuamente la combinazione produttiva più adeguata, e comunque considerato il costante divenire che caratterizza la complessiva struttura aziendale, si rende necessario sincerare continuamente la validità delle componenti strutturali e del modulo combinatorio prescelto. La combinazione considerata valida ed efficace in un dato istante, infatti, può, con riguardo agli elementi che la compongono e alle modalità con cui essi vengono uniti, per svariati motivi, non essere tale solo poco più tardi, e pertanto nasce l'esigenza di sottoporla ad una continua revisione, sia nella composizione delle risorse che nelle modalità combinatorie prescelte, al fine di valutarne la funzionalità non solo sotto il profilo tecnico ma, da ultimo, nell'essenziale contenuto economico, così da adeguarla tempestivamente ed efficacemente agli inevitabili cambiamenti delle poc'anzi richiamate condizioni spazio-temporali¹⁷.

In ultimo, se dal processo decisionale dovesse derivare il compimento di una o più operazioni di vario genere, queste ultime debbono comunque venire riguardate nel più ampio contesto dell'attività gestionale-operativa, appunto articolata in un *sistema di operazioni*¹⁸ simultanee e successive normalmente orientato dalle scelte strategiche e che dinamicamente si dispiega per il raggiungimento dei molteplici obiettivi della produzione.

Specularmente a quanto rilevato con riferimento al sistema decisionale, se la singola operazione costituisce "*l'unità economica elementare dell'attività operativa*"¹⁹, ecco che dalla sistematizzazione del complesso di opera-

¹⁷ Nel caso poi in cui il modulo combinatorio prescelto non dovesse risultare adeguato con riferimento ad una o più risorse, e pertanto non si riuscissero ad instaurare al più elevato livello le citate congiunzioni tecnico-economiche, ecco che a causa dei pervasivi rapporti di complementarietà che caratterizzano le risorse afferenti a ciascuna combinazione produttiva ne conseguirebbe una diminuzione dell'utilità producibile non soltanto dalla risorsa specificamente considerata, ma anche dalle restanti che ad essa si trovano congiunte, e quindi, in definitiva, dell'utilità producibile dal complessivo sistema aziendale.

¹⁸ Egidio Giannessi, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, op. cit., p. 520.

¹⁹ Aldo Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit., p. 189.

zioni discende poi la necessaria colleganza di tutti gli atti gestionali per il tramite di stretti vincoli, tanto nello spazio (per l'armonia che deve sussistere tra le operazioni attuate simultaneamente nelle diverse aree aziendali) quanto nel tempo (per la necessaria coerenza tra le operazioni in essere e quelle passate e future). Ciascuna operazione, in definitiva, è legata al tutto cui sottende dalle connessioni di carattere tecnico, finanziario ed economico esistenti tra essa stessa e le restanti, dando in tal guisa origine ad un complesso di grado superiore avente carattere sistematico.

Del resto, se la gestione aziendale prefigura un “*sistema di operazioni simultanee e successive che dinamicamente si dispiega, finché l'azienda ha vita, per il raggiungimento dei fini della medesima*”²⁰, ecco che l'insieme delle scelte strategiche ed operative definisce, in un dato tempo e un determinato spazio, l'orientamento di fondo della condotta aziendale, alfine esitando da un sistema di scelte volto a risolvere i problemi di convenienza proposti in modo assiduo dall'organizzazione imprenditoriale fin prima della sua costituzione, e, di fatto, rappresentando l'interpretazione della realtà operata dall'unitario soggetto economico nella ricerca di nuove opportunità d'azione²¹.

Alla luce di tale approccio sistematico, appare evidente come ogni elemento acquisti significato in virtù delle pervasive relazioni intercorrenti con tutti gli altri elementi, con la conseguenza che i singoli fatti di gestione (o gruppi di essi), considerati in astratto isolamento e quindi nell'ignoranza dei più vasti contesti nei quali si inseriscono, non possano in alcun modo avere un proprio significato economico: il significato e l'efficacia di ciascuna operazione, infatti, variano in stretta correlazione con le operazioni anteriori, simultanee e successive che configurano il dinamico svolgimento del sovra-ordinato sistema. Il profilo amministrativo-strategico e quello più propriamente operativo-gestionale²² costituiscono, pertanto, i due aspetti di quel coacervo inscin-

²⁰ Pietro Onida, *Economia d'Azienda*, Utet, Torino, 1992, p. 251. Al riguardo lo Zanda definisce la gestione aziendale “*un sistema o un complesso esteso nello spazio e nel tempo ed economicamente unitario nonostante la molteplicità e mutabilità degli elementi che lo costituiscono*”. Gianfranco Zanda, *La grande impresa. Caratteristiche commerciali e di comportamento*, Giuffrè, Milano, 1974, p. 254.

²¹ Naturalmente, a determinare gli esiti della gestione concorrono, oltre all'indirizzo di fondo perpetrato dal soggetto economico, anche le coordinate attività degli ulteriori e differenziati soggetti operanti nell'ambito della struttura organizzativa, ovvero le condizioni ambientali nelle quali l'azienda si trova immersa nonché la disponibilità, qualitativa e quantitativa, di adeguati mezzi economici per la realizzazione dei relativi fini. Dario Cavenago, *Scelte aziendali ed economicità*, Giuffrè, Milano, 1990, p. 39.

²² Le denominazioni prescelte per qualificare i citati aspetti dell'unitaria conduzione aziendale naturalmente non ne esauriscono il novero, potendosi altresì fare riferimento alla dicotomia “*direzione strategica*” e “*direzione operativa*”, oppure anche a “*momento cognitivo*” e “*mo-*

dibile e difficilmente distinguibile rappresentato dall'unitaria conduzione aziendale, appunto indissolubilmente costituita da un sistema di decisioni e un sistema di operazioni²³ che in ultimo trovano esito e sintesi in un sistema di produzione e scambio di beni e servizi adeguatamente coordinato.

Il sistema delle operazioni, inoltre, trova traduzione in un'attività produttiva che sostanzialmente accomuna qualsiasi tipologia di azienda, sia l'impresa in senso stretto, la cui attività è notoriamente volta al conseguimento di un surplus adeguato per remunerare i fattori produttivi posti in posizione residuale (segnatamente, il capitale di rischio apportato dai soci), sia le aziende non-profit, nelle quali la produzione può essere destinata, più o meno gratuitamente, a soggetti esterni alla compagine aziendale, ovvero rivolta a coloro che hanno dato vita all'organismo medesimo.

Peraltro, neppure la considerazione di un sistema di scambi volto alla produzione di beni e servizi, ancorché posto in essere in modo coordinato e continuato, è di per sé sufficiente a identificare in modo certo e univoco l'azienda, posto che la produzione di beni e servizi potrebbe essere il frutto della collaborazione fra una pluralità di soggetti o di una pluralità di aziende diverse. Ciò che caratterizza inconfondibilmente l'azienda, distinguendola da altre forme organizzative, va quindi oltre il coordinamento, oltre l'aggregazione e la continuità nel tempo, e deve essere ricercato nel rischio di non riuscire a conseguire gli obiettivi per i quali l'azienda medesima è stata avviata (c.d. *sistema del rischio*).

Se in termini generali la nozione di rischio può venire intesa come l'eventualità del verificarsi di un andamento sfavorevole nello svolgimento di un'azione futura, ed è quindi evidente che ciascuna azienda operante nel sistema economico risulta necessariamente ed inevitabilmente immersa nel rischio giacché la dimensione temporale è caratteristica insopprimibile del normale operare imprenditoriale, la causa ultima del rischio aziendale deve a nostro avviso individuarsi, ancora più che nella variabilità delle azioni future, nel carattere limitato della conoscenza a cui qualunque soggetto (e quindi qualunque azienda) è inevitabilmente obbligato a sottostare.

Acclarato quindi che è l'impossibilità di godere di una conoscenza compiuta e completa degli accadimenti presenti e futuri a generare il rischio, appare chiaro come quest'ultimo infine costituisca una componente costante ed

mento operativo". Vittorio Coda, *L'Orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, p. 3; Carlo Caramiello, *L'azienda. Operazioni di gestione e dinamica dei valori*, Giuffrè, Milano, 1989, p. 37.

²³ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, op. cit., p. 31; Gino Zappa, *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci delle aziende commerciali*, Giuffrè, Milano, 1939, p. 13.

ineliminabile della normale dinamica aziendale, soprattutto alla luce dell'approccio dottrinale prevalente (e di cui è stata fatta precedentemente menzione) che individua nell'azienda un sistema "aperto" continuamente ed incessantemente interagente con l'ambiente esterno.

Premesso nelle precedenti righe che l'oggetto del sistema aziendale risiede nell'attività di produzione, scambio e/o consumo di beni o servizi, per quanto concerne la definizione dei relativi fini, e quindi delle connesse tipologie di rischio, si rileva come questi ultimi siano incentrati nella soddisfazione dei bisogni dei soggetti sia interni che esterni all'azienda, per la cui realizzazione la medesima è stata costituita ed opera e il cui raggiungimento costituisce la condizione necessaria per la sua perpetrazione nel tempo.

Più specificamente, proprio con riferimento ai predetti fini riteniamo opportuno distinguerli in fondamentali (primari), accessori (strumentali) e collaterali, dove i primi identificano appunto l'obiettivo di sopravvivenza del sistema aziendale nel lungo termine, i secondi sono rivolti al soddisfacimento delle aspettative dei soggetti ai quali è rivolta la produzione economica realizzata dall'organismo nonché, in modo inevitabilmente congiunto, di coloro che l'hanno costituito e lo mantengono in vita (e il cui soddisfacimento è strumentalmente necessario per il raggiungimento del fine principale), mentre i collaterali afferiscono il soddisfacimento delle attese di quei soggetti che in via più o meno diretta sono collegati all'organizzazione medesima (finanziatori, dipendenti, fornitori, ecc.).

Ma se l'obiettivo primario di qualunque sistema aziendale risiede nella propria sopravvivenza nel tempo, le finalità strumentali e collaterali debbono invece venire declinate sulla base della natura dell'azienda specificamente considerata. A tal riguardo, se in considerazione della tipologia di soggetti ai quali la produzione economica viene destinata è possibile distinguere i sistemi aziendali, come anticipato, in lucrativi e non-profit (nozione quest'ultima necessariamente generica che al suo interno ricomprende le aziende di "consumo" e quelle di "erogazione"), risulta evidente come la produzione di beni e servizi per lo scambio sul mercato sia di fatto strumentale per il raggiungimento del fine istituzionale dell'impresa, che risiede appunto nella remunerazione congrua dei fattori produttivi posti in posizione residuale (segnatamente, il capitale di rischio apportato dai soci), mentre costituisce proprio il fine ultimo dell'azienda di erogazione/consumo.

Con specifico riferimento alle aziende di produzione (imprese), lo studio del particolare sistema di rischi che le connota e qualifica deve effettuarsi sulla base della maggiore o minore capacità di condizionare il grado di variabilità del reddito d'esercizio. L'apprezzamento del grado di rischio deve cioè venire interpretato come l'eventualità che l'impresa, non remunerando

stabilmente i fattori della produzione (sia quelli a remunerazione contrattuale che residuale), possa fallire l'obiettivo principale della sopravvivenza, ovvero come la possibilità del verificarsi di eventi negativi tali da provocare l'incapacità del complesso di continuare a vivere perché *“incapace di attrarre e mantenere, con forza economica, i fattori dei quali essa necessita”*²⁴.

I tratti comuni a tali tipologie di aziende, peraltro, devono ricercarsi non soltanto nelle medesime finalità primarie (qual è appunto l'obiettivo di sopravvivenza nel tempo del sistema aziendale) ovvero nella sussistenza di un processo di produzione economica variamente inteso, ma anche nella circostanza che la produzione realizzata deve necessariamente venire collocata al di fuori dell'organismo ai fini del soddisfacimento delle aspettative dei soggetti ad esso esterni ovvero interni (pervenendo in tal modo al raggiungimento dei complessivi fini aziendali, primari come anche accessori e collaterali).

Emerge quindi con chiarezza la caratteristica di terzietà che il sistema-azienda assume non solo e non tanto con riferimento ai soggetti ad esso esterni e che al medesimo si rivolgono per vedere soddisfatti i propri bisogni, ma anche ai soggetti che lo hanno costituito e lo mantengono in vita, posto che a nostro avviso il fine principale risiede sempre ed esclusivamente nella sopravvivenza nel tempo del complesso aziendale (in ciò appunto prescindendo dalla sua appartenenza ad un tipo aziendale piuttosto che ad un altro).

In conclusione, è interessante evidenziare che pur nella consapevolezza della ineluttabilità dell'alea gravante sulla dinamica evoluzione dell'attività aziendale, è altrettanto chiaro che il contenimento di tale vulnerabilità costituisce la diretta conseguenza dell'operare del sistema strategico-decisionale, il quale appunto *“consapevole del posizionamento dell'azienda nei mercati di incetta e di collocamento, delle forze in gioco nel sistema competitivo di riferimento e delle opportunità e delle minacce che possono manifestarsi”*²⁵, pilota l'azienda, superando e gestendo molteplici rischi, verso un posizionamento futuro che permetta alla medesima di sopravvivere e di soddisfare le giuste attese dei soggetti coinvolti.

²⁴ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 110. Sul punto si veda anche: Giovanni Ferrero, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1963, p. 94.

²⁵ Giorgio Brunetti, *La vulnerabilità dell'impresa: una riflessione secondo l'approccio aziendale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, marzo-aprile, 2003.

Riferimenti bibliografici

- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1999), *Lezioni di economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
- Amaduzzi A. (1963), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, n. 17.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schemi di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Brunetti G. (2003), *La vulnerabilità dell'impresa: una riflessione secondo l'approccio aziendale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, marzo-aprile.
- Caramiello C. (1989), *L'azienda. Operazioni di gestione e dinamica dei valori*, Giuffrè, Milano.
- Casanova M. (1974), *Impresa e Azienda*, Utet, Torino.
- Cavenago D. (1990), *Scelte aziendali ed economicità*, Giuffrè, Milano.
- Ceccherelli A. (1961), *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze.
- Coda V. (1988), *L'Orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Corticelli R. (1973), *I giudizi di convenienza in economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa.
- Ferrero G. (1963), *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, in *Le aziende agricole*, Colombo Corsi, Pisa.
- Giannessi E. (1969), *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in onore di G. Dell'Amore*, Giuffrè, Milano.
- Gonnella E. (2003), *L'azienda di produzione. Elementi per un'interpretazione*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, gennaio-febbraio.
- Miolo Vitali P. (1993), *Il sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino.
- Onida P. (1992), *Economia d'Azienda*, Utet, Torino.
- Paoloni M., Celli M. (2011), *Dall'economia d'azienda all'economia dei gruppi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Ruperto C. (2005), *La giurisprudenza sul codice civile*, Giuffrè, Milano.
- Samuelson P.A. (1964), *Economia*, Utet, Torino.
- Sica M. (1983), *Beni immateriali e costi capitalizzati nell'economia e nei bilanci delle aziende*, Le Monnier, Firenze.
- Zanda G. (1974), *La grande impresa. Caratteristiche commerciali e di comportamento*, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1939), *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci delle aziende commerciali*, Giuffrè, Milano.

ESG NELL'AMBITO DEL SISTEMA AZIENDA: LE SFIDE PER LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

di *Guido Paolucci*

1. La crescente rilevanza della Sustainability nella gestione delle aziende

L'emergenza climatica e i profondi cambiamenti economici e sociali che interessano in misura crescente l'economia moderna hanno obbligato ad improntare l'attività umana a una crescita economica sostenibile e rispettosa dell'ambiente.

Sebbene la tematica dello "sviluppo sostenibile", e quindi l'analisi dei fattori *Environmental*, *Social* e di *Governance* (ESG) ad essa collegati, abbia iniziato a delinearsi fin dalla seconda metà del Novecento¹, soltanto in epoca relativamente recente si è assistito a un sensibile incremento della consapevolezza, soprattutto da parte dell'opinione pubblica, delle conseguenze e degli impatti ambientali e sociali delle attività aziendali.

Tale circostanza ha indotto, negli ultimi anni, le principali autorità sovranazionali, come ONU, OCSE e, con specifico riferimento alla realtà del nostro Paese, Unione europea, all'adozione di una serie di iniziative, con l'obiettivo di coniugare la crescita economica con la salvaguardia delle risorse del pianeta, al fine di preservare il livello delle nostre condizioni di vita senza che ciò arrechi pregiudizio a quello delle generazioni future.

Il tema della sostenibilità è pertanto divenuto di assoluta centralità per le aziende, che sono chiamate ad assumere decisioni tese a garantire la piena conformità della propria attività alle novità normative in tema di sostenibilità e fattori ESG introdotte dal legislatore nazionale e sovranazionale. Si tratta di norme che mirano, da un lato, a indirizzare il processo di transizione delle attività aziendali verso la produzione di beni e servizi compatibili con le esigenze di tutela dell'ambiente, e, dall'altro, ad ampliare la disclosure verso

¹ La definizione di "Sviluppo sostenibile", inteso come modello di sviluppo in grado di "assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri", è contenuta nel Rapporto "Our common future", anche noto come "Rapporto Brundtland", predisposto già nel 1987 dalla Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED) istituita nel 1983 dalle Nazioni Unite.

gli stakeholder, mediante l'incremento della quantità e qualità delle informazioni, anche non finanziarie, che le aziende devono fornire al fine di attestare la sostenibilità del proprio operato.

In ambito europeo, l'attenzione ai temi della sostenibilità ha avuto un notevole impulso già a partire dal 2020, con l'approvazione da parte del Parlamento europeo del "Green Deal", che ha individuato il quadro di riferimento delle iniziative strategiche dell'Unione europea per attuare la transizione verde, con l'obiettivo ultimo di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050. Partendo da tale premessa, il sistema normativo e regolamentare dell'Unione europea sta progressivamente ridisegnando l'ambito competitivo all'interno del quale le imprese saranno chiamate ad operare nei prossimi anni. Fra le iniziative già adottate o in corso di implementazione, si pensi, in particolare, all'approvazione, nel giugno 2020, del Regolamento UE 2020/852 relativo alla Tassonomia sugli investimenti sostenibili, che prevede un sistema di classificazione uniforme degli investimenti in ambito europeo, individuando quelli ecosostenibili e agevolando così gli investitori nell'assunzione di decisioni di impiego delle proprie risorse finanziarie, o alla Direttiva (UE) 2022/2464 del 14 dicembre 2022 sulla rendicontazione di sostenibilità, anche nota come *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), che ha introdotto, a partire dal 2024, specifici adempimenti in termini di *sustainability reporting* e *assurance* a carico delle società, banche e assicurazioni di maggiori dimensioni, a prescindere dalla loro quotazione. Con riguardo alle iniziative ancora più recenti, dai potenziali effetti ancora non completamente definiti, si pensi alla Direttiva europea sulla Due Diligence di sostenibilità, anche nota come *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD) approvata dal Parlamento europeo in data 24 aprile 2024 e destinata a trovare applicazione a partire dal 2027: tale Direttiva impone, alle imprese di maggiori dimensioni, specifici obblighi al fine di individuare, prevenire, attenuare e rendere conto degli impatti esterni negativi sull'ambiente e sulla società, generati dalla propria catena del valore, coinvolgendo dunque, sia pure indirettamente, tutti i partner con i quali ciascuna azienda obbligatoria intrattiene rapporti d'affari.

Tenendo conto di questi aspetti, è evidente che, per le aziende, la crescente rilevanza della *sustainability* non determina soltanto conseguenze nell'ambito della compliance normativa, ma rileva anche sul piano sostanziale, in quanto porta con sé la necessità di assumere una serie di decisioni, sia strategiche che operative, volte a modificare profondamente la struttura e l'operatività dell'impresa. Si pensi, ad esempio, ai necessari interventi di adeguamento, in chiave ESG, dei presidi di governance, controllo e gestione dei rischi, degli assetti organizzativi, delle attività operative e del modo di rapportarsi con rilevanti interlocutori esterni, come clienti, fornitori e intermediari finanziari.

Tali decisioni, proprio perché improntate a una maggiore consapevolezza e considerazione dei fenomeni della sostenibilità e dei fattori ESG, assumeranno tipicamente a riferimento un orizzonte temporale di medio-lungo termine e, per tutte le aziende, a prescindere dalla loro dimensione, avranno un rilevante impatto ai fini della valutazione della loro solidità prospettica, della loro competitività e, in ultima analisi, della continuità aziendale.

La capacità di reazione che l'azienda saprà dimostrare nel suo processo di adattamento al nuovo contesto competitivo dominato dal tema della sostenibilità diventerà dunque, nel prossimo futuro, un elemento chiave per valutare le sue prospettive di sopravvivenza, di affermazione e di crescita. Allo stesso tempo, l'impostazione di una gestione che tenga in adeguata considerazione i fattori ESG consentirà a tale azienda di offrire il proprio contributo alla creazione di un sistema economico e sociale orientato a una crescita più responsabile, rispettosa dell'ambiente e degli interessi delle prossime generazioni, che costituisce, di fatto, il principio-obiettivo della *sustainability*.

In un contesto economico e sociale certamente diverso da quello attuale, Umberto Bertini, in un suo celebre studio, con il quale si proponeva di contenere in una visione unitaria gli aspetti essenziali della problematica dell'azienda, concludeva con alcune riflessioni, che in questa sede riteniamo opportuno richiamare per la loro lungimiranza rispetto alle sfide che, in ambito di sostenibilità e di fattori ESG, le aziende oggi sono chiamate ad affrontare.

Riuscirà l'uomo a comprendere veramente l'importanza di certi "valori sociali" e ad uscire definitivamente dal proprio individualismo? E i sistemi sociali che si formeranno sapranno agevolare questo processo di crescita e di progresso civile? O piuttosto non determineranno il decisivo prevalere degli elementi irrazionali su quelli razionali, portando fatalmente l'umanità ad autodistruggersi?

È evidente che nessuno è in grado di dare una risposta a questi interrogativi. Una cosa tuttavia è certa: che, in quanto struttura portante del sistema sociale, l'azienda racchiuderà sempre in sé i germi dello sviluppo civile. Per cui se la società di domani sarà migliore di quella di oggi lo si dovrà al modo in cui le "nuove aziende" saranno organizzate e gestite, e alle relazioni che sapranno iniziare e sviluppare².

L'insigne Autore, con rara efficacia, attribuiva un ruolo fondamentale al sistema d'azienda per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, ruolo che solo negli ultimi anni è stato definito, incentivato e regolamentato dalle diverse Istituzioni.

² Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 181.

2. La necessaria complementarità dei fattori ESG con i tradizionali obiettivi della gestione aziendale e il rapporto con il Sistema bancario

La maggiore attenzione dell'opinione pubblica nei confronti del tema della sostenibilità, in combinazione con le sempre maggiori pressioni normative da parte delle Autorità competenti, comporta per le aziende la necessità di procedere ad una profonda revisione delle strategie, dei piani industriali e degli assetti organizzativi: più in generale, in ossequio all'assunto per il quale la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa sono anche funzione della sua capacità di adeguarsi al contesto in cui opera, le imprese hanno intrapreso una evoluzione dei propri modelli di business, che dovranno divenire sempre più orientati alle tematiche ESG.

Occorre ideare, impostare e implementare, nell'ambito di ciascuna azienda, un vero e proprio "progetto di transizione" verso un assetto che porti a migliorare l'impatto ambientale e sociale della sua attività. Tale progetto si profila tanto più radicale e complesso da realizzare, quanto maggiore è, in base alle caratteristiche e all'ambito di operatività, la distanza che separa l'assetto attuale da quello ideale.

La transizione verso un modello di business sostenibile comporta non solo la necessità di adeguare la propria organizzazione, di conformare a nuovi e più elevati standard le proprie infrastrutture produttive e di formare le proprie risorse umane, ma anche, e prima ancora, di impostare la Governance aziendale al fine di consentirle di sostenere adeguatamente questo nuovo modello di business, che prevede, accanto ai perseguimento dei tradizionali obiettivi di natura economico-finanziaria tipici della gestione, nuovi obiettivi legati all'impatto ambientale e sociale delle attività aziendali.

In quest'ottica, gli obiettivi ESG assumono per la Direzione aziendale un ruolo complementare, e non sostitutivo, rispetto a quello del perseguimento, mantenimento e rafforzamento nel tempo dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'azienda, in quanto entrambe le tipologie di obiettivi risulteranno necessarie per assicurare la sua sopravvivenza e la produzione di adeguati rendimenti per gli investitori. All'Organo amministrativo è quindi richiesta, compatibilmente con le disponibilità di risorse di cui l'azienda dispone, la lungimiranza e la preparazione necessaria per selezionare e integrare nella strategia aziendale le variabili ESG più rilevanti per l'azienda stessa, e che possano attivare opportune sinergie ai fini della creazione di valore.

L'ampliamento dello scopo sociale dell'azienda per tenere adeguatamente conto anche dell'interesse generale in senso ampio, e non solo di

quello degli stakeholder tradizionali, tra i quali vi sono tipicamente gli ap-
portatori del capitale proprio, non comporta il sacrificio di questi ultimi:
l'orientamento verso la sostenibilità, oltre agli evidenti vantaggi di tipo re-
putazionale, consente all'azienda di conseguire benefici concreti in termini
di performance economico-finanziaria, aiutandola a individuare rischi e op-
portunità che possono non essere immediatamente evidenti dall'analisi fi-
nanziaria tradizionale.

Le aziende che orientano le proprie strategie e la propria operatività in
base a standard ESG e che implementano sistemi di pianificazione, program-
mazione e controllo ispirati ai principi della sostenibilità, possono raggiun-
gere migliori risultati in termini di business, creando valore di lungo termine
per gli stakeholder e limitando la propria esposizione ai rischi.

Nell'ambito del contesto normativo che si sta delineando, l'adozione di
un approccio attento ai valori ESG può permettere alle imprese di rispondere
in modo più appropriato ed efficiente alle nuove aspettative degli stakeholder
e del mercato, acquisendo maggiori possibilità di ottenere un vantaggio com-
petitivo rispetto alle concorrenti meno attente all'evoluzione della società, e
di beneficiare di opportunità commerciali ed economiche che, proprio per le
caratteristiche del nuovo contesto di riferimento, sarebbero loro altrimenti
precluse.

Il passaggio epocale alla sostenibilità, intesa come principio-guida di ogni
strategia aziendale, si sta realizzando con il necessario e sistematico passag-
gio normativo, imprescindibile per realizzare la convergenza di interessi tra
economicità aziendale e tutela ambientale.

Ne consegue che in ottica di medio-lungo termine, le aziende che fin da
subito adottano modelli di gestione "*ESG oriented*", oltre a essere destinate
a incontrare meno difficoltà rispetto alle concorrenti nel processo di com-
pliance verso norme sempre più rigorose in termini di attenzione all'am-
biente, si pongono nella condizione di affrontare meglio i futuri rischi legati
all'aggravamento dell'emergenza climatica e alla progressiva riduzione della
disponibilità di risorse naturali, si predispongono ad essere più aperte verso
la ricerca scientifica e l'innovazione, pongono le basi per improntare a una
maggiore trasparenza e fiducia reciproca il proprio rapporto con i clienti, i
fornitori e, non ultimo, con il Sistema bancario e finanziario che, nel processo
di transizione delle imprese verso modelli di business sostenibile, ricopre un
ruolo fondamentale.

Proprio il Sistema bancario e finanziario costituisce, a nostro avviso, il
principale attore nell'incentivazione e diffusione dei fattori ESG in ambito
economico-aziendale.

Poiché i fattori ESG possono incidere significativamente sulla performance e sulla solvibilità degli istituti finanziari, le Linee guida e le raccomandazioni tecniche emanate negli ultimi anni dall’Autorità Bancaria Europea (EBA), dalla Banca Centrale Europea (BCE) e dalla Banca d’Italia sono orientate a richiedere alle banche di tenere in debita considerazione la propria esposizione ai rischi ESG e, conseguentemente, anche quella degli investimenti proposti dalle imprese da finanziare.

In tale contesto si inquadrano, in particolare, le Linee guida emanate dall’EBA in tema di attività creditizia (EBA/GL/2020/06), quelle riguardanti la gestione dei rischi ESG (EBA/REP/2021/18) e gli standard tecnici individuati per la rendicontazione dei fattori ESG (EBA/ITS/2022/01). Si considerino, inoltre, la “Guida sui rischi climatici ed ambientali” pubblicata dalla BCE nel novembre 2020 e le aspettative di vigilanza sui rischi climatici e ambientali che, nell’ambito della supervisione bancaria, sono emanate dalla stessa BCE e dalle Autorità di vigilanza nazionali.

Tali iniziative, orientate allo sviluppo di best practice relativamente alla gestione dei rischi ESG ai fini di Vigilanza, si riflettono indirettamente anche sulle imprese finanziate dal Sistema bancario, in quanto comportano per le banche la necessità di acquisire da tali imprese dati e informazioni sulla loro capacità di gestione, valutazione e disclosure dell’esposizione ai rischi ESG, al fine di verificarne il merito creditizio.

Più in generale, la creazione di un sistema di norme e procedure che, in ambito di Vigilanza bancaria, sollecita gli istituti di credito a una maggiore attenzione ai rischi legati ai fattori ESG e all’orientamento delle proprie risorse verso le attività maggiormente sostenibili, riverbera inevitabilmente sul rapporto banca-impresa; tenuto conto che la capacità delle imprese di mantenere stabili rapporti con le banche costituisce una delle basi per la loro sopravvivenza, le aziende che mirano ad ottenere o mantenere le loro linee di credito non potranno esimersi dal prestare la necessaria attenzione ai fattori ESG e al loro crescente ruolo nell’assegnazione del rating creditizio.

3. I riflessi dei fattori ESG sulla gestione delle PMI: le criticità legate agli adeguati assetti, al presidio dei rischi e alla comunicazione

La transizione verso un modello di business orientato alla sostenibilità richiede interventi che coinvolgono tutti e tre i profili rilevanti, Ambientale, Sociale e di Governance e pertanto comporta un impegno che, in termini di competenze e risorse coinvolte, può rivelarsi particolarmente gravoso per le

imprese; tenuto anche conto del difficile contesto economico e sociale attuale, a prima vista tale transizione può apparire alla portata delle sole aziende di maggiori dimensioni.

Ciò consente di comprendere le ragioni per le quali, nel nostro Paese, che da sempre è caratterizzato da un tessuto imprenditoriale formato in prevalenza da PMI, nella fase attuale gli interventi in ambito ESG risultino spesso limitati, anche nel caso di quelle aziende che hanno iniziato per tempo ad adeguare le proprie strategie e i propri assetti in ottica di sviluppo sostenibile; soprattutto in ambito PMI, tali interventi sono in genere caratterizzati da un approccio parziale, in quanto l'attenzione è spesso concentrata sulla sola dimensione ambientale (E), trascurando quella sociale (S) e, soprattutto, quella legata agli aspetti di Governance (G).

È compito dell'Organo amministrativo, anche nelle imprese più piccole, attivarsi per operare quella transizione che porta a incorporare le considerazioni sulla sostenibilità e sui fattori ESG in tutti gli aspetti della gestione aziendale: la Direzione è chiamata non solo a tener conto di questa tematica in sede di assunzione delle decisioni strategiche, ma anche a fornire impulso per l'aggiornamento delle procedure di rendicontazione e controllo, a interrogarsi sulle iniziative da adottare per modificare/integrare le fasi del processo produttivo e, in generale, tutte le attività operative. Non si tratta soltanto di scegliere su nuove basi valutative quale debba essere il prodotto o servizio da fornire, il modo e il luogo in cui produrlo o il segmento di clientela da servire, ma, in senso più ampio, occorre agire proattivamente per adeguare l'intera struttura dell'impresa, trasformando l'attenzione ai temi ESG in una parte integrante della cultura aziendale e, in ultima analisi, in un elemento centrale di ciascuna fase della catena del valore.

Naturalmente, nel caso delle imprese minori, alla luce della ridotta disponibilità di risorse, la Direzione aziendale, per riuscire a gestire attivamente, e non subire, l'impatto dei temi della sostenibilità, dovrà agire pragmaticamente, valutando le priorità da attribuire alle diverse aree dell'azienda per attuare le fasi della transizione. Sotto questo profilo, viene quindi chiesto agli Organi decisionali delle PMI di compiere un vero e proprio "salto culturale", dotandosi della competenza, professionalità ed esperienza necessari per far fronte al cambiamento e di strumenti adeguati a un contesto economico e sociale in continua evoluzione.

Sul piano della Governance, un importante aspetto legato alla transizione delle imprese minori riguarda l'adeguamento dei propri assetti organizzativi, amministrativi e contabili, che devono essere riconfigurati in modo da garantire un adeguato presidio delle variabili ESG e dei rischi e opportunità ad esse collegati.

Il tema degli adeguati assenti, come noto, ha assunto specifica rilevanza in epoca relativamente recente, a seguito dell’emanazione del Decreto legislativo del 12 gennaio 2019, n. 14, che ha introdotto il “Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza”: l’inserimento nell’art. 2086 c.c. del nuovo comma 2 ha ampliato gli obblighi che l’Ordinamento pone a carico dell’imprenditore, al quale viene richiesto di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile, adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, che sia idoneo alla tempestiva rilevazione dei sintomi della crisi e della perdita della continuità aziendale.

Nell’impostazione della citata Riforma, l’adeguatezza degli assetti è presa in considerazione e valutata facendo riferimento a un orizzonte temporale di breve termine: il giudizio sull’adeguatezza degli assetti è così legato alla loro capacità di identificare tempestivamente minacce alla continuità aziendale, che si prevede si manifesteranno nei successivi 12 mesi e che assumono, tipicamente, la forma degli squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario o dell’insufficienza dei flussi di cassa prospettici attesi rispetto alle obbligazioni contratte.

La rilevanza recentemente assunta dal tema della sostenibilità riverbera inevitabilmente sulla fisionomia e sul ruolo degli adeguati assetti, richiedendo all’imprenditore uno sforzo maggiore e più strutturato.

Poiché ragionare in termini di sostenibilità comporta per l’azienda di assumere decisioni e operare interventi destinati a produrre ricadute di medio-lungo periodo, la valutazione della adeguatezza e della capacità degli assetti di verificare le prospettive di continuità aziendale in chiave ESG deve necessariamente assumere a riferimento un orizzonte temporale ben più ampio di quello di 12 mesi prospettato dal Legislatore.

Inoltre, tali assetti devono essere dotati di strumenti operativi e risorse umane ulteriori rispetto a quelli attuali, per garantire un adeguato presidio delle molteplici variabili ESG da analizzare, gestire e monitorare congiuntamente ai consueti parametri economici, patrimoniali e finanziari già oggi presi in esame in ottica di sana e prudente gestione.

Occorre pertanto considerare che le aziende sono ora valutate dal mercato non soltanto per l’aspetto economico-patrimoniale e finanziario, ma anche per le loro performance in termini di sostenibilità e per la loro capacità di individuare e presidiare i relativi rischi. Ne consegue che il giudizio sulla continuità aziendale non potrà prescindere da tali aspetti: anche in presenza di una struttura economico-patrimoniale solida e di adeguati flussi finanziari nel breve termine, un’azienda che non orienti il proprio business alla sostenibilità e che non disponga di assetti idonei a presidiare le variabili ESG nel medio-lungo

termine, ben difficilmente avrà la possibilità di sopravvivere e di affermarsi in un contesto economico e sociale sempre più sensibile a tali temi.

In altri termini, per effetto della sempre maggiore importanza assunta dai temi ESG, l'assenza delle prospettive di continuità dell'azienda può dipendere, ancor più che in passato, da cause diverse da una sua eventuale incapacità di far fronte ai debiti nei successivi dodici mesi: nel caso delle PMI, che non sono soggette sul piano normativo a obblighi di rendicontazione in tema di sostenibilità, in assenza di assetti adeguati le minacce alla continuità aziendale legate a fattori ESG non sarebbero rilevabili, in quanto risulterebbero avulsi dal sistema dei valori di bilancio e, più in generale, sfuggirebbero al controllo di assetti organizzativi, amministrativi e contabili attualmente concepiti per presidiare le sole variabili economiche, patrimoniali e finanziarie di tipo tradizionale.

Le minacce alla continuità aziendale non rilevabili direttamente dai dati di bilancio sono di più difficile intercettazione, che può essere agevolata solo dalla presenza di un affidabile sistema di controllo interno, in grado di identificare e monitorare costantemente, per ciascun processo produttivo ed organizzativo, i rischi cui l'azienda è esposta, al fine di consentirle di adottare le iniziative necessarie a contenerne l'impatto.

Nel contesto attuale, la platea di tali rischi è ampia, variegata e riconducibile alle tre macrocategorie sintetizzate dall'acronimo ESG. In particolare:

- rischi ambientali (E), collegati alle modalità con le quali l'azienda interagisce con l'ambiente naturale e alle possibili ricadute sulle performance aziendali dei cambiamenti climatici e del degrado ambientale. Il graduale cambiamento del clima e l'acuirsi della frequenza con la quale si verificano eventi meteorologici estremi, così come il crescente inquinamento dell'aria, dell'acqua e del suolo e la progressiva riduzione della disponibilità di risorse naturali richiedono all'azienda un uso maggiormente responsabile delle risorse, la riduzione delle emissioni inquinanti, la corretta gestione del ciclo dei rifiuti e, in generale, una complessiva riorganizzazione dei processi di produzione e consumo secondo una logica non più lineare ma circolare;
- rischi sociali (S), che riguardano il modo in cui un'azienda si relaziona con la società, ad esempio in termini di rispetto dei diritti umani, di sicurezza e salute nell'ambiente di lavoro, di contrasto alle disuguaglianze, di inclusività, di salvaguardia degli interessi delle comunità locali con le quali interagisce quotidianamente;
- rischi di governance (G), che si riferiscono alle politiche e alle procedure di governo dell'impresa e che, oltre a riguardare gli aspetti relativi agli assetti già richiamati, attengono all'impostazione di una co-

municazione efficace e trasparente con gli stakeholder, alla promozione di una struttura degli Organi di governo e controllo diversificata ed equilibrata, all'adozione di scelte chiare in tema di contrasto ai fenomeni di frode e corruzione.

Pur tenendo presente che il rischio è elemento sistemico fisiologicamente collegato all'attività d'impresa e non può essere del tutto eliminato³, a fronte di tali nuovi fattori di rischio l'azienda deve agire proattivamente, adottando le iniziative necessarie a limitarne la portata e gli effetti potenzialmente destabilizzanti sulla gestione.

È importante evidenziare come i rischi ESG rappresentino per le aziende fattispecie del tutto nuove, non assimilabili ad altri e più tradizionali rischi, tali da richiedere un approccio specifico e strutturato. A tale fine, l'azienda ha la necessità di dotarsi di assetti, competenze e risorse che le consentano di:

- 1) identificare i nuovi e specifici fattori di rischio ESG ai quali è maggiormente esposta, mediante un'analisi approfondita dei fattori ambientali, sociali e di governance rilevanti per il settore di attività nel quale opera;
- 2) valutare l'importanza relativa di ciascun fattore di rischio, in termini di probabilità e impatto;
- 3) impostare opportune strategie di mitigazione dei rischi, in funzione del loro grado di significatività, con l'obiettivo non solo di ridurre la probabilità che l'evento negativo si verifichi e contenere la portata delle sue ricadute negative sulle performance aziendali, ma anche, eventualmente, di massimizzare le opportunità offerte da una adeguata gestione del fattore ESG sottostante;
- 4) implementare all'interno della propria organizzazione le strategie selezionate e monitorare costantemente la loro efficacia, intervenendo, se del caso, con opportune iniziative di revisione e aggiornamento periodico che ne assicurino una costante efficacia nel tempo.

Un ulteriore aspetto che le PMI non possono trascurare nel contesto economico che si va delineando riguarda la comunicazione, ovvero le iniziative da adottare per informare i terzi circa il proprio impegno per la sostenibilità e la responsabilità sociale.

Come evidenziato, in ambito europeo, la Direttiva (UE) 2022/2464 del 14 dicembre 2022 sulla rendicontazione di sostenibilità (CSRD) ha recentemente introdotto specifici adempimenti in termini di *sustainability reporting* e *assurance* a carico delle società, banche e assicurazioni di maggiori dimensioni.

³ Sul carattere sistematico dei rischi d'azienda, cfr. Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987, pp. 34-40.

La disclosure richiesta dalla CSRD a tali imprese interessa una molteplicità di profili, includendo, ad esempio: il modello, le strategie e le politiche dell'impresa in relazione alle questioni di sostenibilità; i principali impatti negativi (effettivi o potenziali) dell'impresa in relazione ai fattori ESG che la riguardano e le eventuali azioni intraprese per identificare, monitorare, prevenire, attenuare o annullare tali impatti; i principali rischi ESG ai quali l'impresa è esposta e le modalità adottate per gestirli; gli indicatori fondamentali necessari per la comunicazione di tutte le predette informazioni.

Sebbene la CSRD escluda dal proprio ambito di applicazione la maggioranza delle imprese di minori dimensioni attive nel nostro Paese, l'orientamento del Legislatore europeo sembra comunque essere quello di rendere applicabili in futuro, sia pure secondo un principio della proporzionalità e quindi con opportune semplificazioni, le disposizioni della regolamentazione sulla rendicontazione di sostenibilità anche alle imprese minori.

L'estensione troverebbe giustificazione in almeno due ordini di considerazioni: da un lato, molte imprese sono, di fatto, già soggette indirettamente ad obblighi di rendicontazione sui temi ESG, in quanto inserite nella catena del valore delle imprese di grandi dimensioni che rientrano nell'ambito di applicazione della *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD); dall'altro, per via della loro numerosità e pervasiva presenza nel sistema economico, anche le imprese minori hanno un impatto ESG rilevante sulla comunità e sulla società.

Per tutte le aziende, al di là dei profili di compliance, nel nuovo contesto competitivo l'attenzione a una comunicazione trasparente e completa sugli aspetti ESG che la riguardano è destinata a divenire un presupposto importante per la continuità aziendale.

Questo perché, comunicando l'impegno per la sostenibilità e la sua sensibilità ai temi della responsabilità sociale, l'azienda rafforza i rapporti con gli stakeholders, è ciò ha positive ricadute non solo in termini di immagine, ma anche sulle sue performance economiche e sulla sua stabilità finanziaria: un'azienda che comunichi efficacemente verso l'esterno di impiegare tecnologie o processi più sostenibili, ottiene vantaggi in termini di preferenza espressa dalla clientela, che si dimostrerà incline a scegliere i suoi prodotti rispetto a quelli di concorrenti meno attenti ai temi della sostenibilità; la medesima azienda, inoltre, avrà maggiori opportunità di accedere ai finanziamenti presso il Sistema bancario, in quanto la produzione di una adeguata informativa in ambito ESG l'agevola dinanzi a istituti di credito che, come detto in precedenza, sono sempre più orientati, e indotti normativamente, a impiegare i fondi disponibili in progetti di investimento e aziende impegnate in attività ecosostenibili.

Riferimenti bibliografici

Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.

Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.

L'AZIENDA QUALE COMPLESSA REALTÀ SISTEMICA NELLE MODERNE ESIGENZE DI ACCOUNTABILITY

di Renato Passaro, Antonio Thomas

1. Il moderno concetto di accountability

È noto che i limiti informativi del bilancio ordinario non consentono una completa comprensione delle potenzialità aziendali, né delle sue complesse logiche funzionali. In particolare, la *mandatory disclosure* è avara di conoscenze per quel che riguarda la capacità dell'organizzazione di adempiere a quelli che sono attualmente ritenuti dal pensiero scientifico internazionale dei crismi comportamentali ed operativi che devono delimitare la gestione operativa e strategica delle unità economiche. Per tale motivo l'informativa economico-finanziaria non esaurisce le esigenze di comunicazione aziendale. Oltre ad essere uno strumento non di rado limitato da esigenze di riservatezza, la suddetta informativa spiega solo parzialmente le leve della futura capacità competitiva dell'organizzazione, non presenta un contenuto esplicativo dal versante sociale ed ambientale coerente con le attuali aspettative della società, non chiarisce le modalità attraverso le quali sono stati raggiunti i risultati e non si presta ad una agevole comprensione da parte di tutte le categorie di *stakeholders*; a rischio di rimanere escluse dalla conoscenza degli eventi (Bozzolan, 2005; Azzali, 2021).

Sussiste, inoltre, anche una precipua motivazione più squisitamente economica, relativa al giusto apprezzamento del valore aziendale. Per allineare il valore intrinseco dell'azienda col corrispondente valore percepito dal mercato, riducendone la volatilità, negli ultimi anni la comunicazione economico-finanziaria ha cercato di offrire ampi spazi di informativa cosiddetta volontaria; ad esempio attraverso un rafforzamento della *investor relation*.

In realtà, è da tempo che la *voluntary disclosure* è oggetto di una trattazione sempre più ampia e sistematica. Sollecitata anche da specifici provvedimenti legislativi, ad es. il D.lgs. 254/2016, tale *disclosure* trova attualmente la massima espressione nella redazione di dichiarazioni non finanziarie, bilanci sociali o di sostenibilità, in prospettiva di report integrati. Strumenti sempre più indispensabili per tutte le unità economiche che intendono quali-

ficarsi nei confronti dei vari stakeholders, al fine di carpirne consenso e legittimazione. Lo scopo della *voluntary disclosure*, infatti, è offrire ai vari portatori di interesse fundamentalmente una informativa di natura non finanziaria che attesti le modalità di generazione del valore; più specificamente come i risultati economico-finanziari si connettono agli avanzamenti dell'azienda anche nelle altre dimensioni fondamentali dello sviluppo – quella sociale, ambientale e competitiva –; possibilmente in una logica sistemica di interrelazione tra i suddetti ambiti. Non di meno, si tratta di attestare il perseguimento di modalità gestionali nel rispetto o adeguamento (*compliance*) ad eventuali norme, valori etici o codici di condotta per quanto concerne l'utilizzo delle risorse che hanno partecipato ai processi produttivi. Risorse che a ben vedere sono in parte beni pubblici, quali la sicurezza e la protezione legale, la generazione di conoscenze, le infrastrutture di trasporto, le risorse naturali; o comunque rese disponibili da soggetti terzi, quali la forza lavoro o i mezzi monetari.

I 17 *Sustainable Development Goals* approvati nel 2015 da tutti i paesi ONU sono probabilmente l'esempio più vistoso delle linee guida che devono indirizzare i comportamenti aziendali nei diversi ambiti dello sviluppo sociale, economico e ambientale. Essi includono numerosi irrinunciabili riferimenti al benessere delle persone e ad un'equa distribuzione dei benefici dello sviluppo. È compito delle organizzazioni economiche mostrare come esse adeguano le proprie azioni in funzione dei principi enunciati negli SDGs. Un aspetto che a ben vedere non è altro che un'evoluzione di principi comportamentali che già da tempo hanno permeato le dinamiche aziendali, quali la *Corporate Social Responsibility*, o l'*Environmental, Social and Governance* (Passaro *et al.*, 2020).

È ormai acquisito, pertanto, che l'*accountability* non può più considerarsi limitata alla trasmissione di semplici informazioni *tout court*, ma è legata alla provvisione di specifiche conoscenze “giving and demanding reasons for conduct” (Roberts, Scapens, 1985: 447). La metafora di Bovens (2006: 3) sul concetto di *accountability* è particolarmente efficace al riguardo: “a relationship between an actor and a forum, in which the actor has an obligation to explain and to justify his or her conduct, the forum can pose questions and pass judgment, and the actor may face consequences”. Ne consegue che la *voluntary disclosure* non può essere fatta coincidere con la *non-financial disclosure*, potendo la prima includere anche aspetti di natura economico-finanziaria che l'azienda decide spontaneamente di comunicare (Figura 1) ma che sono funzionali a comprendere specifiche dinamiche, scelte o comportamenti.

Allorché codificata in coerenza con i precetti stabiliti dai principali *standard setters*¹ che deliberano sull'argomento, la *voluntary disclosure* travalica le fondamentali tradizionali funzioni assegnate alla comunicazione aziendale (e.g. Matacena, 2005; Lassini *et al.*, 2012), per divenire anche uno strumento gestionale che nel mentre riduce le asimmetrie informative tra azienda e contesto esterno, supporta il processo decisionale dei destinatari dell'informativa (*accountee*) e dunque le scelte del management (*accountors*) che cerca di intercettare le aspettative dei primi. Non solo, vale a dire, esiste una stretta correlazione fra le informazioni provenienti dall'ambiente esterno e recepite dall'azienda ed il suo modo di essere e di operare, ma le sue stesse probabilità di sopravvivenza e potenzialità di sviluppo dipendono dalle capacità di reagire alle sollecitazioni ambientali che l'azienda ha sviluppato (Coda, 2010).

Fig. 1 – Articolazione della disclosure aziendale

Finanziaria		Non finanziaria
Informativa obbligatoria	Dimensione economica	Dimensione ambientale
		Dimensione competitiva
		Dimensione sociale
Informativa volontaria		

Fonte: Thomas, 2022

2. Il contributo di Umberto Bertini

Esistono moltissimi pregevoli studi che attestano le ragioni che supportano la rinnovata esigenza conoscitiva, nonché i percorsi evolutivi seguiti dai richiamati strumenti di *disclosure*. Partendo dai pionieristici contributi di rilevanti studiosi, quali Kaplan, Elkington, Gray...² e passando per i teorizza-

¹ Tra essi, FASB (*Financial Accounting Standards Board*), GRI (*Global Reporting Initiative*), IASB (*International Accounting Standards Board*), IIRC (*International Integrated Reporting Council*), ISO (*International Organization for Standardization*), SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*), WICI (*World Intellectual Capital/Assets Initiative*).

² Cfr. Kaplan S.E., Pourciau S., Reckers P.M.J. (1990), *An examination of the effect of the president's letter and stock advisory service information on financial decisions*, Behavioral Research in Accounting, n. 2, pp. 63-92; Elkington J. (1994), *Towards the sustainable corporation: win-win business strategies for sustainable corporation development*, Californian Management Review, n. 36, pp. 90-100; Gray R.H., Owen D.L., Maunders K.T. (1987), *Corporate Social reporting: Accounting and Accountability*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.

tori del cosiddetto *one report* (Eccles, Kruzs, 2010), oggi giorno un nutrito filone di ricerca ritiene che la reportistica integrata costituisca la frontiera ultima dell'*accountability* che aspira a connettere, integrandole appunto, le informazioni finanziarie e non finanziarie sino a proporre un unico documento rappresentativo della realtà operativa e gestionale aziendale nelle varie dimensioni di sviluppo e nella creazione del valore (e.g. de Villiers *et al.*, 2014; Stubbs, Higgins, 2014; Adams, 2015).

Anche molti accademici italiani stanno offrendo contributi preziosi in termini di avanzamenti teorici e studi empirici finalizzati ad approfondire e rafforzare il suddetto *research stream*. Questi studi non fanno riferimento solo alle specifiche della reportistica integrata, ma anche alle concettualizzazioni che ne sostengono le fondamenta teoriche. Tra essi, ad opinione degli scriventi, rientrano a pieno titolo anche le interpretazioni proposte da Umberto Bertini, che si propone come pregevole rappresentante dalla Scuola italiana di Economia Aziendale, nonché cardine delle sintesi conoscitive da essa generate.

Tra i primi in ciò come in molte altre cose, l'esimio Studioso assume che l'azienda, "nella sua complessa realtà sistemica, dipenda principalmente da fattori soggettivi espressione della migliore umanità aziendale" (1994: 14). Considerare l'azienda come un sistema (Bertini, 1990), dunque, significa aver presente che in essa esiste un complesso (assai numeroso e variegato) di elementi o componenti tra loro interagenti sulla base di relazioni interne ed esterne (collegamenti multidirezionali). È questa la ragione per la quale, in sede di determinazione del valore dell'azienda, non ci si può limitare alla conoscenza dei risultati, ma occorre avere un ampio e chiaro quadro del "sistema delle idee" che guidano ed indirizzano gli accadimenti aziendali (Bertini, 1995). In quanto insieme delle rappresentazioni dei fenomeni aziendali che si formano nelle menti degli uomini d'azienda e loro coordinata elaborazione in funzione del migliore raggiungimento degli obiettivi gestionali, il sistema delle idee deve essere coerente ed anticipatore – la *creatività* – delle dinamiche ed istanze che provengono dal mondo esterno in funzione delle mutevoli esigenze temporali (Bertini, 1995b).

Porre la persona "al centro della vita economica indipendentemente del procedere del progresso tecnologico o dell'inarrestabile tecnicismo" (Bertini 1995: 14) è un presupposto fondante di quella visione sempre più umanizzata dell'azienda che a ben vedere costituisce il perno delle attese di tutti gli interlocutori e portatori di interesse, anche esterni all'azienda stessa, che si aspettano di comprendere come l'unità organizzativa si è realmente adeguata alla indistinta finalità di tutte le aziende di essere uno strumento di progresso sociale ed economico asservito ai bisogni espressi degli stessi individui; indipendentemente dalla mera valutazione dei parametri economici-finanziari.

In questo quadro interpretativo si pone coerentemente il concetto di *voluntary disclosure*.

A prescindere dalle condizioni di economicità, presupposto fondamentale per assicurare la continuità aziendale, vale a dire, l'azienda deve dimostrare di essere stata effettivamente una produttrice di ricchezza. Una ricchezza che non può essere indistinta, generica, ma quantomeno "netta". È, infatti, possibile creare ricchezza in termini economici senza per questo dar necessariamente luogo alla generazione di valore. Aziende o individui che ottengono ottime performance economico-finanziarie per un ristretto gruppo di portatori di interesse ai danni di altri gruppi o della collettività in generale, oppure a detrimento di risorse pubbliche, non stanno creando valore, ma più probabilmente distruggendolo.

È anche per tale ragione se, oggi più che mai, non risulterebbe accettabile che un'organizzazione economica soddisfacesse i bisogni di specifiche categorie di beneficiari o di un'intera collettività causando una distruzione di ricchezza maggiore in altre dimensioni non finanziarie, quali sociali ed ambientali, oppure pregiudicando la propria competitività futura. Un comportamento che sarebbe in antitesi con la definizione stessa di azienda quale "istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza" (Zappa 1956: 37). In ambito aziendale, dunque, il concetto di valore connesso all'operatività aziendale acquisisce significato solo quando esso discende da condotte lecite, secondo le vigenti regole legislative ed istituzionali, nonché da obiettivi che si "compongono" con quelli della società (Bertini, 1990) e non diventi appannaggio di qualche particolare gruppo di individui o di interessi senza riflessi (se non a scapito) per la collettività.

Se, dunque, l'azienda "è un organismo socio-economico che consuma, crea e diffonde valore per la soddisfazione dei bisogni umani" (Catturi, 2003: 16), bisogna definire la sua capacità di generare valore incorporato nei beni e servizi prodotti (la *mission* o identità aziendale), ma occorre verificare anche se tale generazione è avvenuta secondo i crismi di liceità, etica, salvaguardia delle risorse utilizzate... che gli stessi esseri umani destinatari dell'attività aziendale reputano di tempo in tempo coerenti con il *modus vivendi* di quel periodo alla luce dell'emergenza di specifiche problematiche connesse alla stessa operatività aziendale o ai comportamenti umani. In linea più generale si tratta di comprendere i necessari collegamenti e la coerenza tra creazione di valore, strategia, e comportamenti. Un obiettivo assai arduo da realizzare quando si assume la strategia come una "manifestazione straordinaria della vita dell'azienda... conseguente ad azioni di governo partico-

larmente incisive e innovative, suscettive di modificare radicalmente la struttura dell'azienda e di apportare alla gestione flussi di economicità particolarmente significativi" (Bertini, 2012: 218), nonché come "un insieme coordinato di azioni che tendono a realizzare la massima possibile compatibilità prospettica tra le strutture aziendali e l'ambiente nel quale l'attività dell'impresa dovrà svolgersi" (Cavalieri, 2010: 38).

Proprio l'ambiente diviene la variabile fondante sulla quale si articola l'esternazione della nuova conoscenza. Giacché "ogni organismo vive la sua storia immerso in uno specifico ambiente esterno e sviluppando relazioni con i suoi simili così come, in definitiva, le cellule di un tessuto biologico. Quelle relazioni, se ben predisposte e condotte, assicurano la sopravvivenza e lo sviluppo dell'organismo preso in considerazione" (Catturi, 2022)³, ne consegue che le unità economiche, lo si ribadisce, devono dimostrare di recepire gli stimoli che provengono dal contesto esogeno, verso il quale devono operare in modo simbiotico, consonante, nonché di salvaguardare tale contesto nella sua unitarietà come nelle sue singole componenti. Il fine è garantire la riproducibilità delle risorse, a beneficio delle aziende stesse come per le altre organizzazioni, nonché per le generazioni future, in coerenza con i principi della sostenibilità. Per tale ragione le aziende devono rendere il conto della propria attività agli interlocutori che compongono l'ambiente col quale si interfacciano e dal quale traggono i fattori utilizzati nei processi produttivi.

3. Sul concetto di sviluppo

A questo punto la domanda che dovrebbe porsi un amministratore aziendale, uno shareholder o un qualsiasi altro stakeholder è come la maggiore conoscenza sull'operatività aziendale e sulle logiche che ne guidano i comportamenti di fondo trasferita all'esterno può connettersi, ed in che modo, all'esigenza dell'unità organizzativa di perseguire uno sviluppo equilibrato ed omogeneo, che sia, altresì, generatore di valore anche per il contesto esterno; vale a dire come una più pervasiva *disclosure* ne supporti il cosiddetto *successo* (Bertini, 1985). Una domanda che trova una precisa risposta tanto nel pensiero di Bertini quanto in quello di altri eccellenti Studiosi della disciplina aziendale che hanno teorizzato sul concetto di sviluppo aziendale.

³ Così si esprime lo Studioso richiamando i più radicati concetti di Maestri quali Ceccherelli (1961, *Economia aziendale e Amministrazione delle imprese*, ristampa dell'Editrice Universitaria, Firenze), Riparbelli (1962, *Correlazioni ed interdipendenze fra organismi aziendali*, Colombo Corsi, Pisa) e Ponzanelli (1977, *Lezioni di Ragioneria Generale*, Tip. Ticci, Siena).

Già negli anni Novanta Bertini precisava chiaramente che la convergenza degli obiettivi interni (concernenti la ricerca di migliori condizioni operative di gestione) ed esterni (incentrati sull'innovazione della business idea) dell'azienda finalizzata al "miglioramento delle condizioni di economicità non significa più, come una volta, maggiore profitto ai capitalisti, ma 'potenziamento' dell'azienda in termini di dotazione delle risorse, di apporto tecnologico, di aumento della forza competitiva, ed anche, naturalmente, di soddisfazione delle attese di tutti i partecipanti alla vita dell'azienda" (1995: 35). Intendendo con partecipanti alla vita aziendale tanto, chiaramente, i membri dell'organizzazione, quando gli altri stakeholders. Tra essi i finanziatori, gli investitori, i clienti, i fornitori, le pubbliche amministrazioni ed in generale la comunità. Similmente, il potenziamento dell'azienda non concerne solo il rafforzamento della posizione del soggetto economico dell'azienda stessa, ma anche il sistema economico-sociale con il quale l'unità economica si interfaccia (Ferrara, Thomas, 2010).

Ancora una volta, dunque, Bertini è pioniere di un'interpretazione che è stata apripista per altri studiosi fino ad essere oggi universalmente accettata. Ci riferiamo, nello specifico, ad un concetto di sviluppo che si affranca dai meri parametri quantitativi, contabili, dimensionali, che fino ad allora avevano costituito il principale focus dell'attenzione degli studiosi allorché incrementali rispetto ad una situazione precedente. Se questa prospettiva può essere considerata dominante come elemento di valutazione nell'ambito del lungo termine, in archi temporali di breve e medio termine non si può prescindere dalla ponderazione delle cause che sostengono questo sviluppo e che in gran parte fanno riferimento a parametri qualitativi, "nei confronti dei quali gli elementi quantitativi finiscono per avere un ruolo subalterno, e strumentale" (Bertini, 1995: 60). Per di più, insiste lo Studioso, è plausibile considerare come primari fattori di sviluppo proprio quegli elementi qualitativi (soddisfazione dei clienti, sinergie con i fornitori, rispetto delle tempistiche con i finanziatori, legittimazione e consenso delle pubbliche amministrazioni, affermazione e miglioramento dell'immagine presso la collettività...) senza i quali quelli quantitativi non troverebbero fondamento poiché, laddove disgiunti dai fattori qualitativi, quelli quantitativi non sono in grado di avallare e sostenere alcun processo di sviluppo.

Questa chiave interpretativa, come accennato, ha trovato sponda in studi e teorizzazioni proposte da altri autorevoli esperti della disciplina. Fino ad allora, infatti, il concetto di sviluppo era stato caratterizzato da una certa indeterminatezza e una commistione di significati con il concetto di crescita. La parola crescita richiama i descritti processi che determinano un incremento di qualche variabile oggettivamente misurabile ad intervalli temporali

successivi; si fa riferimento, dunque, ad attesi od auspicabili variazioni positive di fenomeni dei quali si conosce la morfologia sì da poterne apprezzare la velocità di cambiamento (il tasso) (Catturi, 2009). Per quanto concerne le organizzazioni economiche, a fronte dei pressoché infiniti andamenti che confluiscono nella gestione aziendale rispetto a determinate previsioni e accadimenti, quello della crescita si rivelava un agevole ed assai utile strumento di lettura per la descrizione e controllo di molti dei fenomeni aziendali. Rimane il fatto che non tutte le grandezze oggetto di analisi e tra loro interrelate mostrano necessariamente lo stesso andamento, potendo variare con dissimile velocità o anche in differenti direzioni e necessitando così di una loro interpretazione e contestualizzazione.

A fronte di ciò, l'accezione di *sviluppo* proposta da Bertini ha mirato a superare le possibili indeterminatezze dell'analisi quantitativa dei fenomeni, per introdurre un parametro essenzialmente, ma non esclusivamente, qualitativo. Si tratta, pertanto, di un concetto di valutazione più complesso, ma anche più coinvolgente ed unitario nella lettura di un sistema-azienda e del costante dinamismo che la caratterizza, giacché considera un fenomeno nella sua interezza e complessità, alla luce di tutte le sue grandezze e dimensioni: la *complessa realtà sistemica*. Per di più, la nozione di sviluppo presuppone l'apprezzamento anche di caratteri di merito nonché di aspetti intangibili.

Laddove, inoltre, la *crescita* di qualche fenomeno o indicatore può presupporre anche effetti negativi, ad esempio un incremento del livello di indebitamento o dei costi, lo *sviluppo* sottende un'accezione positiva, di miglioramento. In sintesi, dunque, con *sviluppo* si fa riferimento ad una premessa di valore che consenta di proporre un giudizio di merito di carattere fondamentalmente qualitativo sul percorso compiuto dall'organismo economico (Catturi, 2009). È, altresì, da aggiungere che per le unità economiche il concetto di sviluppo può essere coniugato in molti modi; ad esempio sviluppo *interno, esterno, relazionale, imprenditoriale, tecnologico* e così via.

Un'altra declinazione dello sviluppo aziendale come innanzi inteso è quella che fa riferimento alla capacità delle organizzazioni di evolversi qualitativamente, inglobando gli avanzamenti ottenuti nelle dimensioni sottese ai tre valori guida dell'azienda. Un'evoluzione migliorativa della dimensione *economica* dell'azienda, ovvero la creazione di valore dal punto di vista del proprietario, di quella *competitiva*, intesa come proiezione nel futuro delle competenze distintive, nonché di quella *sociale*, che fa riferimento al riuscire a creare benessere per la comunità di persone che rappresenta e si confronta con l'organizzazione.

Dal momento che ogni azienda è una "comunità di persone" "che si realizza quando i modelli di governo aziendale riescono a condurre ad unità i

vari interessi che si manifestano all'interno dell'unità socio-economica, armonizzandoli con quelli che dell'esterno, cioè dell'ambiente, gravano su di essa” (Catturi, 2003: 11) e che essa è costituita per generare il valore atto a soddisfare i bisogni umani, l'unità economica assume anche “una responsabilità di natura sociale per gli effetti dei propri comportamenti nei confronti di tutti gli attori ambientali e per il sistema del patrimonio naturale consumato” (Catturi, 2003: 8). Non può, dunque, esservi vero sviluppo se non compatibilmente col progresso del contesto sociale ed ambientale di riferimento. Parimenti, l'assenza di uno sviluppo competitivo alla luce dell'evoluzione del contesto concorrenziale e del contesto socio-economico di riferimento implica l'eventualità che il percorso aziendale possa arenarsi in una situazione di crisi, talvolta irreversibile, che comporta, oltre la mancata generazione di valore a beneficio di shareholders e stakeholders, anche la possibile distruzione di ricchezza con la perdita di occupazione per i dipendenti, la non restituzione dei prestiti ai finanziatori, il mancato pagamento delle commesse ai fornitori o la mancata consegna di beni/servizi ai clienti (Thomas, 2022).

L'accezione inglobante le quattro rimarcate dimensioni di sviluppo – economico, social, ambientale e competitivo – è stata anche inquadrata in termini di *sviluppo integrale* (Sorci, 2005), inteso come il percorso di positiva evoluzione dell'azienda diretto al raggiungimento del risultato economico, al riflesso che tale risultato ha sulla capacità dell'azienda di incrementare il suo valore, e di accrescere conoscenze, professionalità e coesione del dipendenti, e dei destinatari dell'attività aziendale, nonché del sistema economico e ambientale in cui si svolge – la dimensione *trascendente* che lega l'azienda al progresso della collettività –. Sebbene i miglioramenti lungo le quattro dimensioni raramente riescano a procedere in parallelo, linearmente, da parte del *management* deve esistere una piena *consapevolezza* sulla necessità di una loro coerente evoluzione. Né potrebbe “sussistere alcun contrasto tra la creazione di valore durevole per il sistema-azienda e la creazione di valore durevole per il sistema-ambiente” (Sorci, 2007: 19).

Una conseguenza di questa impostazione è che è la collettività di per sé a divenire il primo tra gli *accountee* ad aver diritto di conoscere come l'azienda ha operato; quindi se ha seguito i principi di sviluppo sostenibili stabiliti legalmente nonché quelli relativi al grado di sensibilità degli *stakeholders* stessi. Per di più, poiché l'operare umano deve essere necessariamente etico, ne consegue che anche le attività economiche della quali l'individuo è partecipe devono adeguarsi a tale condotta. Dalle aspettative dei portatori di interesse, pertanto, potrebbe discendere, da parte aziendale, la scelta di adottare un sistema di valori, un codice etico o di comportamento, o una carta dei valori attestante la volontà di rispettare i desideri della collettività in senso

lato. Lo sviluppo integrale scaturisce, quindi, dal *sistema dei valori* concretamente vissuti (ed appresi) da coloro che detengono le responsabilità aziendali; ogni crisi o successo aziendale si riconduce a tali valori (Sorci, 2007; Passaro, Thomas, 2010).

4. Note conclusive

Grazie alle intuizioni di U. Bertini, dunque, l'accezione di sviluppo maturata nell'ambito della Scuola italiana di Economia Aziendale rimarca le esigenze di salvaguardia degli interessi di tutti i portatori di interesse della collettività, pur subordinatamente all'interesse o bene aziendale che, a sua volta, come in un circolo virtuoso, non può che discendere dal perseguimento degli interessi della intera collettività nel rispetto dei doveri etici o legali. D'altronde, ricorda Coda (2012: 7), ribadendo il concetto dell'azienda come sistema, il bene dell'azienda è "un bene che non può essere identificato con il bene di uno dei soggetti o interlocutori direttamente o indirettamente coinvolti, essendo ad evidenza un bene sovraordinato, che di tutti i beni individuali tiene conto e tutti compone ad unità operando una sintesi armonica, equilibrata dei molteplici interessi ed obiettivi coinvolti nella vita e nella gestione aziendale".

I recenti approcci dell'*accountability*, quindi, interpretati come un modo più efficace di rappresentare la capacità di generare il valore a beneficio di tutti gli interlocutori più o meno direttamente coinvolti nel processo produttivo aziendale, trovano un loro fondamento anche nelle tesi elaborate da Umberto Bertini nell'ambito dell'Accademia aziendale italiana. Una Scuola che si caratterizza per l'equilibrio tra capacità di analizzare il mondo reale delle aziende e capacità di formulare appropriate sintesi e modelli teorico-interpretativi, e che per questo motivo da sempre dimostra la validità dei suoi studi e la capacità di anticipare tendenze e linee di ricerca.

Riferimenti bibliografici

- Adams C.A. (2015), *The international integrated reporting council: a call to action*, Critical Perspectives on Accounting, n. 27, pp. 23-28, doi: 10.1016/j.cpa.2014.07.001.
- Azzali S. (2021), *Financial reporting and accounting standards*, Giappichelli, Torino.

- Bertini U. (1985), *In merito alle 'condizioni' che determinano il successo dell'impresa*, Finanza, produzione e marketing, n. 3.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990b), *Il governo dell'impresa tra managerialità e imprenditorialità*, in AA.VV., *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1995), *Scritti di Politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1995b), *Fattori di Successo e condizioni di sviluppo delle PMI*, in AA.VV., *Scritti in ricordo di Carlo Fabrizio*, Cedam, Padova.
- Bertini U. (2012), *Il governo dell'azienda, la politica aziendale e le strategie*, Sinergie, n. 87, pp. 211-223.
- Bovens M. (2006), *Analysing and Assessing Public Accountability. A Conceptual Framework*, European Law Journal, n. 13, doi: 10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x.
- Bozzolan S. (2005), *Trasparenza informativa e mercato finanziario. Modelli e comportamenti di comunicazione volontaria*, McGraw-Hill, Milano.
- Catturi G. (2003), *L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Cedam, Padova.
- Catturi G. (2009), *Crescita e sviluppo aziendale: il quadro concettuale di riferimento*, in Id., *L'armonia della complessità. Dalla crescita allo sviluppo aziendale*, Cedam, Padova.
- Catturi G. (2022), *L'azienda è organismo resiliente. Le possibili reazioni alle crisi economiche*, Management Control, n. 3, doi: 10.3280/MACO2022-003009.
- Cavaliere E. (2010), *Le nuove dimensioni dell'equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1984), *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo ed Organizzazione, n. 82, pp. 7-21.
- Coda V. (2010), *Entrepreneurial Values and Strategic Management: Essays in Management Theory*, Palgrave Macmillan, New York.
- Coda V. (2012), *Capire e fare il bene dell'azienda*, in AA.VV., *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Giuffrè, Milano, pp.1-39.
- de Villiers C., Rinaldi L., Unerman J. (2014), *Integrated Reporting: Insights, gaps and an agenda for future research*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, n. 27, doi: 10.1108/AAAJ-06-2014-1736.
- Eccles R.G., Krzus M.P. (2010), *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
- Ferrara G., Thomas A. (2010), *Evoluzione e divenire della funzione imprenditoriale nella dottrina aziendalistica*, Collana Aziende n. 1, Rirea, Roma.
- Lassini U., Corbella S., Lionzo A. (2012), *La misurazione della disclosure quality economico-finanziaria: una rassegna ragionata della letteratura internazionale*, Rivista dei dottori commercialisti, Anno LXIII, n. 4, pp. 719-761.
- Matacena A. (2005), *L'accountability nelle imprese lucrative e sociali. Verso una possibile convergenza?*, Economia Aziendale 2000, n. 4, pp. 171-206.
- Passaro R., Thomas A. (2010), *Le determinanti ambientali e soggettive dei valori imprenditoriali per il successo dell'impresa*, in Airoldi G., Brunetti G., Corbetta G., Invernizzi G. (a cura di), *Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.

- Passaro R., Quinto I., Scandurra G., Thomas A. (2020), *Business orientation towards eco-innovations for the pursuit of corporate social responsibility*, in Garzella S., *Corporate social responsibility. Theoretical analysis and Practical implications*, FrancoAngeli, Milano.
- Roberts J., Scapens R. (1985), *Accounting systems and systems of accountability – Understanding accounting practices in their organisational contexts*, *Accounting, Organisation, Society*, n. 10, pp. 443-456, doi: 10.1016/0361-3682(85)90005-4.
- Sorci C. (2005), *Responsabilità sociale e sviluppo integrale delle aziende*, *Contabilità e cultura aziendale*, n. 2.
- Sorci C. (2007), *Lo sviluppo integrale dell'azienda*, in AA.VV., *Lo sviluppo Integrale delle aziende*, Giuffrè, Milano, pp. 14-31.
- Stubbs W., Higgins C. (2014), *Integrated reporting and internal mechanisms of change*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, n. 27, pp. 1068-1089, doi: 10.1108/AAAJ-03-2013-1279.
- Thomas A. (2022), *Il reporting integrato. fondamenti teorici e tendenze evolutive*, *Collana Aziende*, n. 43, Rirea, Roma.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, tomo 1, Giuffrè, Milano.

IL FUTURO DELLA *BLOCKCHAIN* NEI SISTEMI FINANZIARI

di *Alberto Pastore**

1. Introduzione

Le tecnologie emergenti basate sui registri distribuiti (di seguito “DLT”), di cui la *blockchain* rappresenta il più noto esempio, hanno suscitato l’interesse di studiosi e operatori di diversi settori, in particolare del mondo finanziario.

Negli ultimi anni sono state condotte numerose sperimentazioni a livello globale che hanno evidenziato la potenziale applicazione di queste tecnologie alla finanza, soprattutto nel *post trading*, garantendo velocità di esecuzione, trasparenza delle informazioni, interoperabilità tra le infrastrutture di mercato e semplificazione dei processi, grazie alla disintermediazione resa possibile da un sistema decentralizzato e automatizzato.

Nondimeno, non sono pochi i ricercatori e gli economisti che attribuiscono a questa tecnologia le connotazioni di un fenomeno transitorio destinato nel tempo a ridimensionarsi drasticamente fino a ridursi a tecnologia di nicchia, a causa di alcune criticità connesse con aspetti di *governance* e soprattutto di sicurezza.

In questo contributo, dopo aver inquadrato la *blockchain* nel più ampio contesto del digitale e presentate le principali evidenze di mercato, analizziamo i punti di forza e le criticità della blockchain e formuliamo delle ipotesi di evoluzione nel prossimo futuro.

2. La *blockchain* e le sue principali applicazioni

La *blockchain* (e la più generale DLT – cfr. *infra*) è una tecnologia che si inquadra nel più generale fenomeno della “transizione digitale”.

Sebbene *Distributed Ledger* e *Blockchain* non siano tecnologie utilizzate esclusivamente nel settore finanziario, esse hanno comunque (e avranno in

* Il lavoro è stato scritto in collaborazione con il dott. Dario Russo, già Direttore Centrale della Banca d’Italia, Capo del Servizio Regolamento operazioni finanziarie e pagamenti.

futuro) un impatto sugli ecosistemi finanziari¹. La tecnologia a registro distribuito (DLT) si è affermata come termine-ombrello per designare sistemi *peer-to-peer* che agiscono in un ambiente senza operatore o autorità centrale². La tecnologia *blockchain* è spesso considerata un sottoinsieme specifico del più ampio universo DLT che utilizza una particolare struttura dati costituita da una catena di blocchi di dati collegati.

Nel 2008 la Blockchain è stata introdotta per la prima volta con Bitcoin, un sistema di pagamento che consente ai partecipanti di effettuare transazioni con denaro digitale senza la necessità di una terza parte o autorità fidata.

Ogni partecipante a Bitcoin può spendere i suoi soldi firmando digitalmente una transazione che accredita quelle monete a un beneficiario. Le transazioni legittime vengono archiviate in un database distribuito chiamato Blockchain, che le raggruppa in una sequenza crescente di blocchi collegati crittograficamente. Una copia della *blockchain* viene replicata in ciascun nodo. Un nuovo blocco, per essere valido, deve contenere transazioni di monete che non sono state spese da una transazione in un blocco precedente della catena e le regole interne di Bitcoin garantiscono che, alla fine, ci sarà un solo ramo valido della catena, prevenendo episodi di doppia spesa. Qualsiasi tentativo di modificare una transazione in un blocco interromperebbe il collegamento crittografico con quella successiva e così via.

La *blockchain* può essere senza autorizzazione (*permissionless*) o autorizzata (*permissioned*). Queste ultime sono reti chiuse in cui generalmente esiste un'autorità che decide chi può aderire alla rete ed eventualmente chi può scrivere nella catena. Bitcoin non è l'unica blockchain disponibile. Nel 2015 è stata fondata Ethereum, introducendo il concetto di programmabilità. Ethereum non solo consente di scambiare criptovaluta in modo decentralizzato, ma dispone anche di un linguaggio di *scripting* che consente all'utente di inserire codice software nelle transazioni in modo tale da distribuire applicazioni decentralizzate sulla sua rete. Queste applicazioni sono chiamate *smart contract* e sono archiviate nella *blockchain*. Gli utenti (e altri *smart contract*) possono interagire con loro creando nuove transazioni ad hoc³.

¹ Spesso il termine *blockchain* viene associato al Web3: con il termine Web3 si descrive una nuova versione del web basata sulla *blockchain* e su principi come la decentralizzazione, la componibilità delle applicazioni, l'accessibilità dei servizi, la *privacy* dei dati e la possibilità per gli utenti di possedere e scambiare asset digitali e gestire la propria identità online senza intermediari. La blockchain è una tecnologia di registro distribuito che registra transazioni in modo sicuro e immutabile. Web3, invece, è l'evoluzione del web basata su blockchain che mira a creare applicazioni decentralizzate (dApp), promuovendo un internet senza intermediari centralizzati. Mentre la blockchain è il fondamento tecnologico, Web3 rappresenta l'ecosistema più ampio che sfrutta questa tecnologia per costruire un web più aperto, trasparente e resistente alla censura.

² D. Russo, *A guide for managers and professionals to exploit the transformation of the finance in the next ten years. Effectively govern the transition to new financial ecosystem*, McGraw & Hill, 2024.

³ *Ibidem*.

Tra gli *asset digitali* in ambito *blockchain* possiamo citare, a titolo esemplificativo, i seguenti:

1. Valute di pagamento

Per effettuare i pagamenti vengono utilizzate valute di pagamento come Bitcoin (BTC) e Litecoin (LTC). Utilizzano la tecnologia *blockchain* per crittografare, regolare e verificare il trasferimento di fondi tra le parti.

2. *Blockchain economies*

Si tratta di piattaforme che offrono le funzionalità della tecnologia *blockchain* oltre i pagamenti. Ethereum e Cardano sono esempi di economie *blockchain*.

3. *Privacy coin*

Questo tipo di *asset* crittografico ha livelli aggiuntivi di crittografia per mantenere segrete le informazioni transazionali. A differenza di Bitcoin, i proprietari di *privacy coin* sono anonimi, il saldo dell'indirizzo del loro portafoglio è privato e l'importo inviato o ricevuto in una transazione è noto solo al mittente e al destinatario. Monero (XMR) e Dash (DASH) sono esempi di *privacy coin*.

4. *Utility token*

Gli *utility token* sono progettati per essere utilizzati per uno scopo designato all'interno di un'economia *blockchain*. BAT, ad esempio, è stata creata per migliorare l'efficacia della pubblicità digitale attraverso il suo sistema pubblicitario basato su *blockchain*, il browser Brave.

5. *Stablecoin*

Popolari tra i *trader* per il loro prezzo stabile, le *stablecoin* sono ancorate a un'altra classe di *asset* per ridurne la volatilità. Dai (DAI) e Tether (USDT) sono entrambi legati al dollaro USA.

6. *Security token*

Rappresentano una partecipazione in un progetto *blockchain* e spesso prevedono una ragionevole aspettativa di profitto futuro. Il primo *security token* in assoluto è stato Blockchain Capital (BCAP), lanciato nel 2017.

7. *Non-fungible token* (NFT)

È un tipo speciale di token, che rappresenta l'atto di proprietà e il certificato di autenticità, scritto su Blockchain, di un bene unico (digitale o fisico).

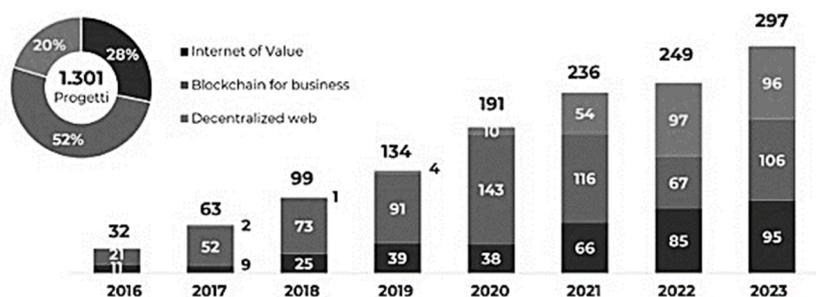
8. *Decentralized Finance* (DeFi)

Il movimento DeFi mira a rendere i servizi finanziari decentralizzati accessibili in rete e utilizza *smart contract* per fornirli. La piattaforma DeFi più utilizzata è la rete Ethereum, che consente lo scambio decentralizzato di *token*, prestiti, e altre modalità per ottenere reddito passivo.

3. Il mercato italiano della *blockchain*

Nonostante un periodo di attesa negli anni scorsi e la (contenuta) pausa dovuta alla pandemia nel biennio 2020/2021 il mercato italiano della *blockchain* presenta un andamento crescente sia come numero di progetti avviati sia come volume complessivo di investimenti (cfr. Figura 1).

Fig. 1 – Progetti su *blockchain*



Fonte: Ricerca 2024 dell'Osservatorio Blockchain e Web del Politecnico di Milano – www.osservatori.net

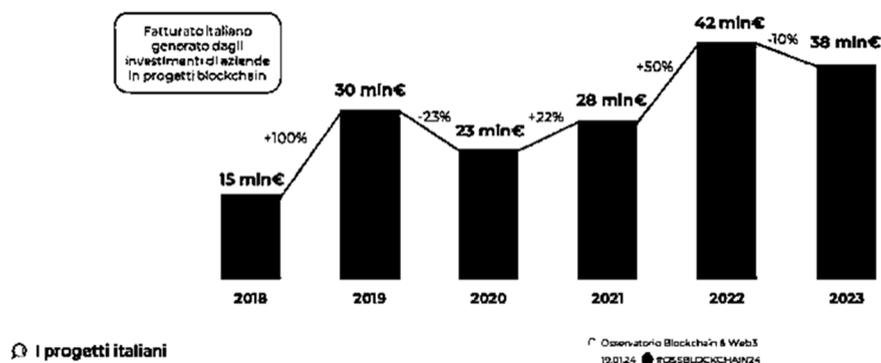
Il fatturato generato da investimenti in *blockchain* si attesta nel 2023 su un valore di 38 miliardi di euro, in leggera flessione rispetto al 2022 ma in crescita del 50% rispetto al 2021 (cfr. Figura 2). Il settore leader nella sperimentazione e nella realizzazione di soluzioni *blockchain* è quello finanziario (banche e assicurazioni).

Il mercato continua a mostrare interesse nella capacità della *blockchain* di generare valore e crede nella sua progressiva affermazione come tecnologia abilitante dell'ecosistema finanziario.

È interessante analizzare il profilo degli utenti italiani che dichiarano di avere acquistato o di voler acquistare in futuro criptovalute o *cripto asset*. Come evidenziato da una ricerca dell'Osservatorio *Blockchain e Web* del Politecnico di Milano⁴, complessivamente essi rappresentano il 41% della popolazione che utilizza Internet (21% dichiara di possedere *cripto asset*, un altro 21% di avere intenzione di acquistarne) e sono in prevalenza uomini con un elevato livello di istruzione e di età compresa fra 18 e 34 anni.

⁴ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/blockchain-web3>.

Fig. 2 – Fatturato generato dagli investimenti in blockchain



Fonte: Ricerca 2024 dell'Osservatorio Blockchain e Web del Politecnico di Milano – www.osservatori.net

Nel mondo il 2023 è stato un anno di forte trasformazione per il mondo blockchain, e più in generale, Web3, con lo sviluppo del quadro normativo e numeri incoraggianti di mercato e adozione. Dopo un periodo di relativa stabilità, il mercato delle criptovalute ha registrato una ripresa (+110% rispetto al 2022), grazie anche allo sviluppo degli ETF spot su Bitcoin. Circa tre milioni di utenti nel mondo ogni giorno utilizzano 15mila applicazioni decentralizzate (DApp), +75% nell'ultimo anno. E l'ecosistema della finanza decentralizzata (DeFi) ha mantenuto investimenti stabili intorno ai 45 miliardi di dollari, rilevanti anche se lontani dai 160 miliardi di aprile 2022, prima del crollo di Terra-Luna e del successivo “cryptowinter”.

In questo contesto, aziende e PA di tutto il mondo hanno proseguito lo sviluppo di progetti basati su blockchain: sono 297 i nuovi casi del 2023, +19% rispetto al 2022, che portano a oltre 1300 i progetti complessivamente censiti dal 2016 ad oggi. Il 31% delle più importanti imprese globali della domanda della Fortune Global 500 ha implementato almeno un progetto basato su blockchain negli ultimi anni: 153 imprese della domanda che in totale hanno sviluppato 336 progetti tra *proof of concept*, pilota e operativi⁵.

4. Pro e contro la *blockchain*

Sebbene la tecnologia e la pratica della tokenizzazione siano nascenti, sotto un profilo teorico si possono individuare una molteplicità di vantaggi,

⁵ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/blockchain-web3> cit.

come ad esempio: efficienza guidata dall'automazione e dalla disintermediazione; trasparenza; miglioramento del potenziale di liquidità e della negoziabilità degli *asset* con liquidità quasi assente. La *blockchain* implica una riconsiderazione delle attività principali del mercato finanziario: dalla negoziazione, determinazione dei prezzi e liquidità dei titoli, a processi come la compensazione e il regolamento, fino ad attività come i pronti contro termine e il prestito di titoli⁶.

Nel contesto dell'applicazione della *blockchain* alle infrastrutture del mercato finanziario, i sostenitori di questa tecnologia evidenziano il suo potenziale nel ridurre l'intermediazione finanziaria e superare il ruolo tradizionale di costruzione della fiducia svolto dagli intermediari. Le caratteristiche fondamentali della *blockchain*, quali la natura distribuita del registro e l'immutabilità dei documenti una volta convalidati, suggeriscono la possibilità di un panorama finanziario in cui il ruolo degli intermediari è notevolmente ridimensionato. Questo paradigma della "finanza decentralizzata" (DeFi) pone l'accento sulla capacità intrinseca della *blockchain* di operare senza la necessità di un ente centrale che ne sovrintenda il funzionamento.

Inoltre, la *blockchain* può portare a miglioramenti nell'efficienza delle infrastrutture finanziarie, accelerando i processi di riconciliazione e riducendo le attività di *back-office*. Grazie all'utilizzo degli *smart contract*, la *blockchain* offre inoltre elevate prestazioni e una programmabilità che consente l'automazione di varie operazioni. In questo contesto, l'attenzione si sposta dai meccanismi di *governance* della *blockchain* ai vantaggi tangibili che questa tecnologia può apportare, indipendentemente dalla presenza o meno di intermediari finanziari nell'ecosistema.

Secondo un sondaggio di mercato recentemente condotto dalla BCE tra le banche, il mercato finanziario operatori infrastrutturali e nuove imprese fintech, circa il 70% dei partecipanti si aspetta una profonda diffusione delle nuove tecnologie, come la *blockchain*, nei prossimi 5-10 anni⁷.

Un esempio di fiducia nelle potenzialità della *blockchain* è rappresentato dal Gruppo Generali che ha effettuato nell'aprile 2021 la sua prima transazione sulla *blockchain*, una delle prime operazioni del genere in Europa⁸.

⁶ OECD (2020), OECD (2020), The Tokenisation of Assets and Potential Implications for Financial Markets, OECD Blockchain Policy Series, www.oecd.org/finance/The-Tokenisation-of-Assets-and-Potential-Implications-for-Financial-Markets.htm.

⁷ Cfr. BCE, "Utilizzo potenziale di nuove tecnologie per il regolamento delle transazioni finanziarie all'ingrosso in moneta della banca centrale", dicembre 2022.

⁸ Generali Investments ha acquistato sul mercato secondario *security token* il *bond* digitale emesso dalla Banca europea degli investimenti (Bei). La transazione, per un importo di 0,5 milioni di euro, è stata effettuata tramite l'infrastruttura *blockchain* pubblica di Ethereum attraverso la soluzione offerta da Société Générale-Forge.

Guardando ora alle criticità del sistema, uno dei punti di attenzione che viene sovente sollevato a proposito dell'introduzione di sistemi basati su *blockchain* (e più in generale su DLT) è rappresentato dalla mancanza di un consolidato impianto regolamentare. Le Banche Centrali stanno operando, con le altre Autorità competenti, per colmare questa lacuna.

La Banca d'Italia è attivamente impegnata nei forum internazionali che stanno lavorando per definire gli standard normativi globali per questi mercati, tra cui il Financial Stability Board, il Comitato di Basilea per la vigilanza bancaria e il Comitato sui pagamenti e le infrastrutture di mercato. A livello nazionale, in attesa dell'entrata in vigore del Regolamento Europeo sui Mercati delle Cripto-Assets (MiCAR), ci siamo confrontati con la Consob, mettendo più volte in guardia gli investitori al dettaglio sui rischi di questo mondo non regolamentato. Lo scorso giugno [2023 n.d.r.] abbiamo pubblicato una comunicazione sulla DLT e le cripto-attività proponendo principi e parametri di riferimento per gli intermediari vigilati e le entità che rientrano nell'ambito della vigilanza sui sistemi di pagamento⁹.

Secondo i critici della *blockchain*, in un contesto di ampia decentralizzazione per il *trading* e il regolamento, il rischio di controparte si insinuerebbe inevitabilmente¹⁰. Questo deriva dalla necessità di disporre di infrastrutture centralizzate, come le borse, per fornire vari servizi, come la conservazione di *token* e chiavi crittografiche, il *trading* e la conversione in altre valute. In altre parole, ci si trova costretti a reintrodurre l'infrastruttura che si sarebbe dovuto eliminare. E ciò ha dimostrato di essere soggetto a diversi rischi, come il rischio cibernetico e di frode, come nei sistemi tradizionali.

Un'importante considerazione riguarda la sicurezza delle infrastrutture di mercato. Senza soluzioni adeguate per il regolamento DVP in moneta di banca centrale dei *token* scambiati su *blockchain*, non si potrà mai raggiungere lo stesso livello di sicurezza della negoziazione tradizionale di titoli e sistemi di liquidazione. Molti operatori istituzionali ritengono che il regolamento DVP in moneta di banca centrale non sia più opzionale per i partecipanti al mercato. Poche, se non nessuna, sarebbero disposte a fidarsi di una infrastruttura di mercato che ricreerebbe il rischio Herstatt¹¹ degli anni Set-

⁹ P. Angelini, *Digital Finance and markets infrastructures*, in Conference "The New Frontiers of Digital Finance", Consob Auditorium, Rome, 10 March 2023.

¹⁰ Cfr. ad esempio l'approfondita discussione di F. Schar, *Finanza decentralizzata: sui mercati finanziari basati su blockchain e contratti intelligenti*, Federal Reserve Bank of St. Louis REVIEW, secondo trimestre 2021, pp. 153-174.

¹¹ Il rischio Herstatt è un tipo di rischio di controparte che si verifica quando una banca in un paese paga una valuta a un'altra banca in un altro paese, ma la seconda banca non riesce a restituire la valuta corrispondente. Il nome deriva da una banca tedesca, la Bankhaus Herstatt,

tanta. Tuttavia, questo sarebbe il risultato se il regolamento in contanti del DVP fosse effettuato in moneta di banca commerciale.

Per questo motivo, la comunità delle banche centrali sta lavorando per sviluppare una forma di moneta della banca centrale, da distinguere dalla più conosciuta CBDC (*Central Bank Digital Currency*) al dettaglio, per regolare le operazioni di grande valore su *blockchain* che coinvolgono la “gamba *cash*”. Tale soluzione è considerata una condizione necessaria, sebbene non sufficiente, per un’adozione diffusa e sicura della *blockchain* nelle infrastrutture di mercato.

5. Conclusioni

Le considerazioni fin qui svolte portano a ipotizzare, nel medio periodo, l’adozione crescente in ambito finanziario di soluzioni basate su *blockchain*.

Nonostante non ci siano prove definitive della superiorità di un sistema decentrato rispetto a uno accentrato, e pur tenendo conto dei punti di criticità (regolamentazione, controllo dei rischi, *cyber* sicurezza), la *blockchain* presenta delle peculiari caratteristiche che spiegano la sua capacità di attrarre investimenti anche da parte degli operatori finanziari tradizionali.

Oltre a una indubbia maggiore efficienza nei processi operativi (come quelli di regolamento dei pagamenti e degli investimenti) offre l’opportunità di ingresso nel mercato dei servizi finanziari a nuovi operatori (Startup Fin-Tech da una parte, grandi *player* tecnologici, dall’altra) che possono competere con i *player* tradizionali in termini di offerta di servizi innovativi su canali tecnologicamente avanzati a una clientela che presenta aspettative e comportamenti profondamente diversi da quelli del passato. Tali operatori costituiscono una minaccia molto seria verso gli istituti tradizionali che non saranno cacciati di affrontare una trasformazione del proprio modello di business, innovando infrastrutture e approcci organizzativi e trasformando il proprio capitale umano.

Gli attuali giovani acquirenti di criptovalute e di *token* digitali, nel volgere di un decennio rappresenteranno la maggioranza dei consumatori e condizioneranno fortemente la scelta della tecnologia di ingaggio.

Non da ultimo, bisogna considerare che la *blockchain* è integrata in un ecosistema di fenomeni e tecnologie strettamente interrelate (*web3.0*, *cloud*, Internet delle cose, computer quantici, Intelligenza Artificiale, solo per ci-

che è fallita nel 1974 causando perdite significative a numerose banche internazionali. Il rischio Herstatt si verifica principalmente nel trading di valuta estera e può provocare gravi perdite finanziarie.

tarne alcuni) la cui affermazione potrebbe svolgere un ruolo di abilitatore alla sua diffusione in ambito finanziario e non solo.

Riferimenti bibliografici

- Angelini P. (2023), *Digital Finance and markets infrastructures*, in Conference “The New Frontiers of Digital Finance”, Consob Auditorium, Rome, 10 March 2023.
- BCE (2022), *Utilizzo potenziale di nuove tecnologie per il regolamento delle transazioni finanziarie all'ingrosso in moneta della banca centrale*, dicembre 2022.
- Galati G. (2002), *Il rischio di regolamento nei mercati valutari e CLS Bank*, BIS Rassegna trimestrale BRI, dicembre 2002, https://www.bis.org/publ/qtrpdf/rqt0212ita_f.pdf.
- Remolona E., Cantor R., Gaske M., Hargraves L., Schwartz L., Stein V. (1990), *How safety nets work*, Central Banking, estate.
- Russo D. (2024), *A guide for managers and professionals to exploit the transformation of the finance in the next ten years. Effectively govern the transition to new financial ecosystem*, McGraw-Hill, New York.
- Osservatorio Politecnico di Milano (2024), *Ricerca 2024 dell'Osservatorio Blockchain e Web del Politecnico di Milano*, www.osservatori.net.
- Schar F. (2021), *Finanza decentralizzata: sui mercati finanziari basati su blockchain e contratti intelligenti*, Federal Reserve Bank of St. Louis Review, secondo trimestre 2021.

ECONOMIA E UMANITÀ

di Aldo Pavan, Isabella Fadda, Patrizia D. Modica,
Paola Paglietti, Elisabetta Reginato

1. Introduzione: la scienza triste

L'economia non è per tutti una disciplina appassionante, anzi è spesso vista quale dimensione sociale nemica dell'essere umano: i padroni sfruttano i lavoratori, le fabbriche alterano l'equilibrio della natura, i finanziari strangolano gli imprenditori, gli speculatori affamano le famiglie. Si parla inoltre di essa come della "scienza triste" che si occupa di temi noiosi quale la scarsità di risorse; sgradevoli quali la sudditanza dai mercati e l'invasione della globalizzazione; tendenzialmente indifferente o addirittura nemica dell'etica.

La connotazione di "triste" può essere fatta risalire alla cupa teoria circa il futuro dell'umanità proposta dall'economista inglese Thomas Malthus. In un suo saggio del 1798¹, egli affermò che la disponibilità di alimenti crescerebbe molto meno della popolazione – in progressione aritmetica la prima e geometrica la seconda – a motivo della continua necessità di passare alla coltivazione di terre sempre meno fertili. Detta teoria fu contraddetta dai successivi crescenti livelli di produttività consentiti dai processi di innovazione; va detto tuttavia che essa potrebbe tornare di attualità adesso che, dopo oltre due secoli, la pressione antropica sulla disponibilità di risorse agricole sta creando disequilibri ambientali non più trascurabili.

In termini più generali, il significato corrente dell'espressione può probabilmente essere riferito all'oggetto stesso della disciplina, relativa alle risorse ahimè sempre scarse rispetto ai tanti bisogni, anche di mera sopravvivenza, che non si riesce a soddisfare. Quanto precede è dovuto, in essenza, alla caratteristica della natura umana, tale per cui le persone, in modo diffuso, tendono a non accontentarsi di quanto hanno; esprimono invece, e in continuazione, nuovi bisogni di carattere superiore e tendono verso stili di vita sempre più ricchi e non di rado opulenti. Tale egoismo intrinseco si contrappone all'intuizione che se tutti ci accontentassimo dell'essenziale, o poco più, le risorse disponibili potrebbero essere sufficienti ad assicurare a tutti un dignitoso tenore di vita.

¹ Thomas Malthus, *An essay on the principle of the population as it affects the future improvement of society*, London, 1789.

Tale diffusa antipatia verso la disciplina generale sembra talvolta diventare vero e proprio discredito sociale quando si passi a considerare la dimensione aziendale e, più specificamente, quella di ragioneria. La professione del contabile in particolare non “gode di buona stampa” (Baldvinsdottir *et al.*, 2009; Bougen, 1994; Pavan, Fadda 2017; Stacy, 1958). La letteratura in lingua inglese usa al proposito l’espressione *bean-counter* – contatore di fagioli. Nei romanzi, nelle opere teatrali, nei film e in televisione, il “ragioniere” è spesso pignolo, freddo, distaccato nelle abitudini personali e con scarsa coscienza sociale (Cory, 1992; Friedman, Lyne, 1997 e 2001; Parker, 1999). Anche il cinema si è occupato, e con particolare efficacia, della figura pubblica di chi “tiene i conti”, rappresentando costoro come autoreferenziali nelle loro capacità professionali, talvolta a disposizione senza imbarazzo di interessi illeciti (Beard, 1994; Smith, Briggs 1999; Dimnik, Felton, 2006). Partendo da queste osservazioni, svariati lavori hanno dedotto da tale scarsa considerazione sociale una presunta debole indole delle discipline aziendali (Hopwood, 1994; Jeacle, 2008; Samantha, Gooneratne, 2023).

A tale ultimo proposito si è sostenuto in un recente scritto (Pavan *et al.*, 2023) che la natura delle discipline aziendali è tutt’altro che debole e che il loro prestigio sociale può essere recuperato e affermato spostando l’enfasi dalla dimensione specialistica delle stesse, alla loro natura etica, in quanto discipline fondate sulla centralità dell’essere umano, sul suo comportamento morale, sulla sua motivazione e professionalità, sulla natura etica del concetto di efficienza e dunque sul coerente e corretto utilizzo delle risorse a beneficio degli individui e delle collettività. I relativi contenuti tecnici sono solo strumenti e i “numeri”, in particolare, servono a controllare e rappresentare gli accadimenti, misurare le prestazioni e incentivare comportamenti virtuosi.

Per quanto precede è stato necessario sollevare lo sguardo e superare i confini tradizionali tra i diversi comparti dell’economia e tra le stesse scienze sociali. Detti confini sono solo convenzionali, così che tanto la trattazione teorica dei temi quanto la loro realtà operativa presentano aspetti politici, giuridici, sociologici, economici strettamente congiunti tra loro e con quelli, logicamente sovraordinati, di natura etica.

Si è proposta in tale ambito l’opera di Benedetto Cotrugli che, nel 1458², propone una correlazione diretta tra strumenti aziendali e dimensione etica e professionale dell’operatore economico. Centrale nella trattazione è la figura del “mercante”, soggetto del quale vengono poste in evidenza la motivazione, la sobrietà, la competenza, la correttezza sia legale che deontologica, ma più ancora la consapevolezza del proprio ruolo per la generazione di ric-

² Si veda Benedetto Cotrugli, *Della mercatura et del mercante perfetto*, All’Elefanta, Vinegia.

chezza e il benessere della comunità di riferimento. Il mercante – imprenditore, operatore economico – viene presentato dunque, prima di tutto, quale figura etica (Hernández Esteve 1992; Sangster, Rossi, 2018).

In linea con quanto precede, il presente lavoro si propone una riflessione sulla natura dell'economia “amica o nemica” dell'essere umano, sulla conseguente giustificazione della scarsa simpatia di molti nei suoi confronti, sui modi che possano farla percepire quale risorsa a servizio dell'umanità e renderla così più attraente.

2. L'economia bella

L'economia ha in essenza natura vantaggiosa, è infatti, prima di tutto, il genitore che la mattina va a lavorare, guadagna uno stipendio e concorre al benessere della famiglia. È l'impiegato che lavora per otto ore al giorno perché l'impresa da cui dipende produca beni e servizi per i clienti. È l'imprenditore che impegna la sua persona e la sua ricchezza per mantenere competitiva l'azienda in un mercato turbolento, stretto tra clienti esigenti, concorrenti agguerriti, dipendenti da remunerare dignitosamente, fornitori da pagare, banche da soddisfare. Sono comportamenti questi che rispecchiano il concetto di “shared value” dove le aziende possono incrementare la loro competitività affrontando direttamente le sfide sociali (Porter, Kramer, 2011). È la famiglia, ancora, dove a volte un genitore si ammala, perde il lavoro, non riesce a guadagnare uno stipendio dignitoso e l'altro, o magari un figlio abbastanza grande, si rimbecca le maniche e riesce a portare avanti la piccola comunità con l'aiuto e il sacrificio di tutti. È il comune dove amministratori eletti e funzionari, con senso del dovere e non di rado vera e propria abnegazione, si danno carico dei problemi della comunità di riferimento e assicurano strade pulite, acqua potabile e fognature, assistenza ai bisognosi, ecc.; ciò grazie anche alle imposte che i cittadini onesti versano, magari con qualche malumore, ma sino all'ultimo euro. È l'associazione che, con l'opera dei volontari e l'aiuto di generose donazioni, soddisfa i bisogni primari di disabili, detenuti, portatori di dipendenze diverse, soggetti comunque svantaggiati. In tutti questi esempi si esprime il concetto di azienda quale “corpo intermedio tra gli individui e lo Stato che serve agli individui e alla collettività” che esalta la funzione sociale dell'azienda. Nel compimento di tale funzione l'etica assume un ruolo centrale e a essa si informa la condotta dell'azienda che, essendo istituto sociale “consente di meglio realizzare i fini della vita umana associata che sono essenzialmente di natura etica” (Onida, 1968, pp. 3 e 44).

Certo, se ci guardiamo intorno, a fianco di persone e attività costruttive osserviamo operatori economici che truffano il prossimo, lavoratori che non si guadagnano lo stipendio, genitori che non consumano le suole delle scarpe nella ricerca di un lavoro e preferiscono aspettare che qualche sussidio consenta di supportare la famiglia. Vediamo amministratori pubblici che cercano solo privilegi per i loro *clientes*, funzionari corrotti, operatori sociali che sfruttano chi dovrebbero assistere e lucrano sui sussidi pubblici e privati. È qui che si sostiene la necessità di preservare i valori non economici da dinamiche di mercato inappropriate (Sandel, 2012). Ma sarebbe certo un errore scambiare fenomeni patologici con la fisiologia.

3. L'economia reale e finanziaria

L'economia è, prima di tutto, fatta di persone che lavorano e consumano, di famiglie e comunità ove sono soddisfatti i bisogni, di risorse materiali e immateriali che vengono combinate tra loro per allestire nuovi prodotti, di commercio. E poi c'è il denaro, entità oggetto, al tempo stesso, di desiderio e disdegno, altra rilevante causa di discredito per l'economia: lo sterco del diavolo. Senza denaro non c'è economia, o meglio non c'è economia moderna, si è fermi al baratto: chi ha eccesso di prodotti dell'allevamento li scambia con eccedenze agricole; un'economia dunque di mera sussistenza. Il denaro è una delle invenzioni più incredibili dell'umanità; nella forma moderna è una merce, in gran parte dematerializzata, priva di valore intrinseco, eppure in grado di esprimere e trasferire il valore. È un'entità che ha plasmato profondamente la storia umana e le strutture sociali (Ferguson, 2008). Se ci si ferma un attimo a pensare può apparire strano che un commerciante sia così incauto da cedere un bel cappotto di cammello a un tale che in cambio pretende di dargli alcuni strani foglietti colorati di per sé totalmente inutili. Eppure lo fa perché ritiene – ha fiducia: circolazione fiduciaria – che qualcun altro accetterà di buon grado quei foglietti contro altre merci o servizi. Così, il dipendente di un'impresa o di un ente pubblico riceve uno stipendio per le sue prestazioni e con quello può fare la spesa in bottega, andare al cinema, ecc. Il denaro ricevuto esprime dunque il valore di quel lavoro e può poi essere ceduto contro beni e servizi. Il denaro ancora può essere conservato in un cassetto oppure dato in custodia a terzi, magari depositato in banca. La banca costituisce un'altra entità non certo “gradevole” ai più; essa svolge tuttavia una funzione irrinunciabile nella società: raccoglie denaro da chi ne ha in eccesso e lo presta a chi intende fare investimenti di lungo periodo. Pur essendo spesso viste con sospetto, le banche svolgono un ruolo cruciale nel

supportare lo sviluppo economico e sociale (Shiller, 2012). L'eccesso di denaro è in capo alle famiglie, ma anche alle imprese e a enti di varia natura. Gli investimenti possono essere la casa di abitazione della famiglia, la bottega attrezzata dell'artigiano, arredi e attrezzature per l'ente.

Il denaro poi può essere dato in prestito, nasce allora la finanza, altra entità che suscita sentimenti negativi e genera sospetto verso l'economia. Quando un soggetto paga il prezzo di un caffè consumato al bar, egli cede danaro contro un bene/servizio; l'oggetto dello scambio è il bene/servizio, il caffè, mentre il denaro svolge funzione strumentale. Quando invece la banca concede un mutuo a una persona per l'acquisto di un appartamento, l'oggetto della transazione è il denaro che la banca dà in prestito e dovrà essere restituito. Il credito poi vantato dalla banca può essere venduto e ancora una volta l'oggetto dello scambio tra la banca e l'acquirente del credito è un'espressione di mero denaro. I finanziamenti possono essere rappresentati da documenti quali obbligazioni, azioni, titoli di stato. Da epoca relativamente recente sono comparsi i derivati, strumenti finanziari che in origine avevano natura assicurativa, per esempio contro i rischi di cambio o di tasso, e poi si sono sviluppati sino ad assumere vita propria e dimensione per larga parte autoreferenziale. Dunque l'economia ha due facce, la prima è reale in quanto attiene al lavoro e alla soddisfazione dei bisogni, la seconda è monetaria e finanziaria in quanto fatta di scambi contro denaro o di denaro.

In prima approssimazione come la moneta e la banca, anche la finanza è al servizio dell'economia reale in quanto consente alla famiglia di comprare casa e all'impresa di realizzare la fabbrica, il laboratorio, il negozio. Il problema è che la finanza ha oggi assunto dimensione esuberante rispetto all'economia reale, diventando così possibile causa di instabilità sistemica (Minsky, 1986). Il valore totale dei beni e servizi prodotti in un anno nel mondo – il PIL mondiale – ammonta a circa 100.000 miliardi di dollari, cifra più o meno simile ai soli derivati in essere in un certo momento su valute. Una delle maggiori banche USA detiene derivati per un valore all'incirca pari al PIL mondiale. Cifre da prendere con le pinze certo, in quanto in buona parte espressione di meri valori nominali, ma sta di fatto che ognuna delle principali quantità finanziarie globali è un multiplo, a volte piuttosto alto, della produzione annua di ricchezza.

4. Efficienza, efficacia ed economicità

Per comprendere l'essenza dell'economia non si può prescindere dai concetti di efficienza ed efficacia. Il primo esprime la relazione tra le risorse

disponibili e i risultati di utilità conseguiti. Può essere espressa in termini di quantità o valore delle risorse per unità di risultato oppure di risultati ottenuti data l'entità delle risorse disponibili. Un approccio razionale al tema porta a ritenere che detti rapporti debbano essere ottimizzati al fine di rendere massimi i benefici ritraibili dalla ricchezza a disposizione. Per efficacia si intende il grado di raggiungimento di un obiettivo a seguito di una data azione. Se l'obiettivo dell'economia è costituito dal benessere delle persone occorrono metriche che consentano di quantificare tale benessere al fine di valutare, in termini generalissimi, l'utilità di una data azione economica.

Un settore particolarmente interessante per la presente trattazione è costituito dalla gestione pubblica della sanità, considerata nel suo complesso ovvero nelle singole entità: aziende, soprattutto pubbliche, nelle quali la relativa azione si concretizza. (Olla, Pavan, 1996; Del Vecchio 2014; Marinò, 2008; Reginato, 2016). Qui infatti le decisioni assunte hanno conseguenze di particolare rilievo in quanto attengono alla salute, a condizioni di sofferenza, alla stessa vita umana. In tale ambiente risulta inoltre evidente che in campo sociale la usuale distinzione tra discipline ha carattere convenzionale e tanto la trattazione teorica quanto la prassi operativa oltrepassano necessariamente i confini tra economia aziendale e scienza delle finanze (Mattessich, 1956; Ross, 1983; Paolone, 2012), da un lato, economia, diritto, politica ed etica (Hunt, Colander, 2015; Lessnoff, 2021), dall'altro lato.

Il concetto di efficacia si confronta con la complessità e delicatezza dei temi che emergono in tale ambiente quando si consideri la scelta dei bisogni da soddisfare. Si pensi al caso del medico che, solo, debba decidere quale malato assistere e quale trascurare tra un bambino e un vecchio, entrambi bisognosi di un intervento immediato. Tali scelte richiedono un criterio di assunzione che è prima di tutto etico, poi politico e solo dopo di natura economica (Zweifel, Breyer, Kifmann, 2009; Folland, Goodman, Stano, 2017). Definito così l'obiettivo desiderato, sarà poi possibile giudicare l'efficacia dell'azione attraverso il confronto con il risultato ottenuto. Ma qui di particolare interesse si presenta la discussione del concetto di efficienza. Ragionando *a contrario*, nessuno ragionevolmente sostiene la bontà dello spreco. In sanità denaro mal speso si traduce in malattie non evitate o non curate, sofferenze non alleviate, vite non salvate (Pavan, Modica, 2016). Se le discipline economiche traggono origine dalla relazione tra le risorse scarse e i correlativi bisogni, tale relazione è ben espressa dall'efficienza intesa quale rapporto tra utilità prodotte – in grado di soddisfare bisogni – e risorse utilizzate. L'efficienza si può dunque, a buona ragione, considerare quale l'essenza stessa dell'economia. Ma le considerazioni svolte circa l'agevolezza teorica di tale principio ne rendono immediatamente evidente la natura etica. Si può così affermare che l'efficienza è, prima che un principio fondamentale

dell'economia, un principio etico (Stieber, Primeaux, 1991; Koslowski and Shionoya, 2012). La gestione di un'azienda sanitaria pubblica, date opportune scelte politiche assunte a un livello superiore e antecedente, si svolge dunque secondo criteri di efficienza; ciò da un punto di vista tanto teorico quanto operativo.

Efficienza ed efficacia rappresentano poi due dei pilastri dell'economicità; quest'ultima spiega le relazioni intercorrenti tra le scelte aziendali e le prospettive di equilibrio a valere nel tempo (Ferrero, 1968; Onida, 1968). L'economicità, come espressione del successo aziendale che porta a una crescita economica durevole (Bertini, 1990), è frutto di scelte aziendali che ricercano un armonico equilibrio nelle relazioni tra l'azienda e i soggetti interni ed esterni che con essa hanno rapporti. Tale equilibrio scaturisce da un'adeguata soddisfazione delle legittime aspettative, anche di natura economica, degli stessi soggetti. In questa prospettiva l'economicità costituisce il presupposto dell'etica aziendale, laddove quest'ultima viene intesa come “il particolare modo di condurre l'impresa, di concepire e gestire i rapporti con i proprietari, con i fornitori, con i clienti e più in generale con il territorio” (Bertini, 2002, p. 64).

Alla luce di quanto precede, la rappresentazione delle discipline aziendali quali insiemi di tecniche autoreferenziali appare priva di consistenza; concetti e pratiche aziendali, di conseguenza, assumono dimensione strumentale rispetto ai bisogni e al benessere dell'individuo. Partendo da tali premesse, considerazioni del tutto analoghe possono essere fatte per l'economia nel suo complesso, senza aggettivi né specificazioni.

5. Oltre i confini delle scienze sociali

I temi della soddisfazione dei bisogni e del benessere delle persone portano a chiedersi se detto benessere dipenda solo dalla ricchezza e, di conseguenza, se individui, collettività, governanti debbano fare riferimento nelle loro scelte e nei loro comportamenti a un'economia “del sempre più” o a un'economia “del sufficiente”. I quesiti in argomento pongono in particolare evidenza la necessità di superare non solo i confini interni alla scienza economica, ma poi anche quelli convenzionalmente definiti tra le diverse scienze sociali e tra queste e l'etica. Essi costituiscono infatti una sfida rispetto all'impostazione economica tradizionale in quanto ipotizzano che l'attenzione rivolta solo alla quantità di ricchezza a disposizione degli individui e delle comunità sia inaccettabile. Occorre al proposito interrogarsi sulla psicologia delle persone, sulla loro attenzione al tempo libero e all'equilibrio

tra lavoro e famiglia, sull'inclinazione individuale, sulla motivazione, sulla soddisfazione, ecc. (Diener, 2009; Stiglitz *et al.*, 2009; McNaught, 2011; La Placa *et al.*, 2013; Durand, 2015; Fleurbaey, 2015; Lambert *et al.*, 2020). L'opzione tra "sempre più" e "sufficiente" porta l'attenzione verso la possibile preferenza per un'economia più equa, anche se meno ricca. Tale ultima opzione si deve confrontare tuttavia con i quesiti su quale livello minimo di benessere possa essere considerato accettabile in capo al singolo individuo e alla singola famiglia e sulla compatibilità dell'opzione stessa con l'egoismo umano, criticabile dal punto di vista etico, ma motore nella generazione di ricchezza attraverso l'innovazione e l'iniziativa imprenditoriale (Johnson, 1975; Le Grand, 1984; Scully, 1991; Wilkinson, Pickett, 2009).

I grandi temi attuali, d'altro canto, propongono il quesito circa la dimensione delle entità sulle quali ragionare quali oggetto di studio. L'economia aziendale mette al centro dell'attenzione le organizzazioni economiche e più in particolare: le imprese, le amministrazioni pubbliche, le entità private di tipo "non profit". Quando la curiosità scientifica porti il ricercatore a confrontarsi con le considerazioni che precedono, diventa necessario superare non solo i limiti convenzionali delle discipline, ma anche quelle dei sistemi sociali oggetto di studio. Quanto precede può essere svolto senza curarsi di possibili critiche circa lo sconfinamento dai limiti naturali della propria disciplina, consapevoli che i tradizionali confini tra ambiti di studio non possono costituire un ostacolo al percorso suggerito dalla curiosità scientifica del ricercatore. Detta curiosità, d'altro canto, trova origine nella mente dell'aziendalista che, in particolare momento della sua vita, senta la necessità di collocare le "sue" aziende di produzione ed erogazione, pubbliche e private, in un contesto ampio, senza confini, e di spaziare così sino a comprendere la società nel suo complesso. Sarà poi possibile ritornare alla dimensione dei gruppi sociali dei quali saranno allora più chiari la collocazione, la ragion d'essere, le finalità. È necessario dunque superare i confini delle discipline e delle entità aziendali, ma quando si giunga a considerare i sistemi paese ci si accorge subito che i loro confini sono ormai troppo angusti e occorre superare anche quelli.

6. Oltre i confini delle nazioni: la globalizzazione

Nell'Ottocento, e ancora per buona parte del Novecento, le economie erano fondamentalmente nazionali, pur se gli scambi internazionali hanno sempre svolto un ruolo molto rilevante. Lo stato liberale poteva così governare tre variabili chiave dell'economia: il bilancio pubblico, la circolazione

monetaria e la competitività dei mercati. La progressiva globalizzazione dei mercati finanziari ha iniziato a ridisegnare queste dinamiche, spostando l'influenza da una gestione nazionale a una più complessa interdipendenza internazionale (Ferguson, 2008). Il fenomeno centrale di oggi quindi è la globalizzazione che, per quanto in corso di forte modificazione a causa delle vicende belliche, interconnette le aree geografiche del mondo facendo viaggiare in tempi brevissimi capitali, merci, persone e "virus"! Il bilancio pubblico di nazioni quali quelle europee ha ormai una dimensione modesta rispetto alle grandi quantità che caratterizzano gli scambi e i principali operatori internazionali. Le sue rigidità di utilizzo lo rendono inoltre uno strumento ben poco funzionale ed efficace rispetto al dinamismo degli scambi contemporanei. La circolazione monetaria è affidata, nelle economie moderne, all'autonomia delle banche centrali che, nel caso europeo, ha inoltre natura sovranazionale, limitando così l'autonomia delle politiche monetarie nazionali (Eichengreen, 1996). Con l'unica parziale eccezione degli USA, gli stati nazionali moderni non hanno potere sulle valute da loro utilizzate oppure le valute stesse si trovano in posizione subordinata rispetto allo scenario mondiale. La rapidità e la dimensione degli scambi internazionali fa sì che l'economia sia oggi prima di tutto internazionale e che le transazioni a livello di singola nazione siano largamente subalterne. Gli stati nazionali hanno perso dunque il controllo del proprio sistema economico; non sono in particolare in grado di garantire situazioni realmente competitive e di contrastare condizioni di dominio da parte di singole organizzazioni economiche o di un numero ristretto di esse. Nello scenario mondiale si realizzano infatti situazioni di gigantismo: degli stati (USA, Cina, India), delle imprese (Google, Amazon, ecc.) e, come già osservato, della finanza. Al declino dei governi nazionali non corrisponde tuttavia l'emergere di autorità globali sufficientemente autorevoli, così che i grandi operatori internazionali possono agire in contesti con poche o nessuna regola e, in particolare, godere di macroscopiche posizioni dominanti.

Nella società moderna la finanza, si è detto, ha raggiunto dimensioni abnormi. Si può qui provare a svolgere qualche considerazione circa le cause di tale fenomeno, sulla fisiologia e sulla patologia di esso e soprattutto, su cosa si possa fare perché la finanza e l'economia in generale siano al servizio dell'umanità e non costituiscano strumento di oppressione.

La moneta è una merce anomala, le banche centrali ne creano quanta ne serve all'economia in funzione dei loro obiettivi statutari di controllo del potere d'acquisto della moneta e, in taluni casi, di sostegno allo sviluppo economico; entro tali limiti, ne possono creare all'infinito. Negli anni passati le principali banche centrali hanno "inondato" di liquidità l'economia con

l'obiettivo, tutto sommato raggiunto, di sventare una temutissima recessione globale. Rilevanti cause di crescita della finanza sono inoltre i deficit pubblici e i surplus commerciali. La Repubblica italiana spende più di quanto incassa e copre la differenza emettendo titoli di debito: BTP, ecc. Gli stati produttori vendono petrolio e non di rado tesaurizzano i dollari che ricevono. La stessa Germania ha una cronica eccedenza di bilancia commerciale, di vendite all'estero cioè rispetto agli acquisti.

È difficile sostenere che quanto precede sia solo patologia; si pensi al proposito a una tradizionale borsa valori. La capitalizzazione di borsa di un paese è solitamente un valore simile al PIL del paese stesso: meno della metà in Italia, più del doppio in UK, quindi cifre non iperboliche come quelle dei derivati. La borsa valori è certamente un luogo di speculazione, ma prima di tutto è luogo di finanziamento delle imprese e quindi dell'economia reale. Gli stessi derivati, tanto discussi e temuti, hanno in origine funzione di assicurazione. Resta il fatto che i numeri della finanza sono oggi esorbitanti rispetto a quelli dell'economia reale così che la mancanza di regole alla dimensione internazionale e il gigantismo, dei quali si è detto, fanno sì che la finanza e i grandi *player* globali si trovino in posizione dominante rispetto all'economia reale e agli operatori nazionali, mentre gli individui non hanno interlocutori politici in grado di difenderne la libertà e il benessere.

Come si vede, lo studio della finanza e con essa, in senso più ampio, dell'economia dei vari paesi è altresì indispensabile per comprendere i comportamenti di essi nelle scelte di politica estera. Questo vale nell'ambito della novella disciplina geopolitica insieme agli studi umanistici di storia e letteratura, la geografia economica, la demografia, che consentono in maniera combinata di interpretare la parabola storico politica di una nazione. Questo schema di analisi si può definire come supporto alle scelte di politica estera che ciascun governo nazionale deve compiere e, pertanto, la conoscenza dei flussi economici, finanziari, del commercio, approvvigionamento di materie e beni, sono determinanti a questo scopo.

7. Sistemi economici e benessere

Ci si interroga su quali assetti economici possano sostenere, da un lato, la produzione della ricchezza, dall'altro lato, la sua distribuzione equa, così da favorire il benessere dei singoli e delle comunità. Si tratta evidentemente di un tema prima di tutto etico, poi economico, che necessita di coerenti assetti politici e giuridici per la sua attuazione (Grossi, 1981; Freyfogle, 2003).

È tuttavia qui utile fare un breve cenno ai soli profili economici relativi all'esperienza storica del comunismo reale che, in attuazione del principio "a ognuno secondo le sue necessità, da ognuno secondo le sue possibilità", ha cercato di raggiungere l'equità distributiva (Homans, 1961; Adams, 1965; Cohen, 1987), ma al prezzo di privare i cittadini delle loro libertà e, in particolare, di quelle economiche. All'individuo e ai gruppi privati non è così consentito di essere proprietari dei mezzi di produzione e di esercitare l'attività d'impresa; l'economia è invece gestita dall'entità statale attraverso strumenti di pianificazione centrale. Privata così la società dell'iniziativa spontanea dei singoli e dei gruppi, l'esito è una modesta generazione di ricchezza tale che, quando si realizzi pure l'equità distributiva, il risultato è raggiunto attraverso una logica "al ribasso", con un livello di benessere insoddisfacente, molto lontano da quello contemporaneamente raggiunto nei paesi a economia di mercato (Bergson, 1987; Sachs, Warner, 1996). I sistemi sociali a economia più o meno libera, più spesso definiti "capitalistici", sono oggi prevalenti nel mondo. Essi mostrano grande capacità di generare ricchezza, ma relevantissimi squilibri economici e sociali; si stima in generale che l'85% circa della ricchezza mondiale sia detenuto dal 10% della popolazione, mentre 700/800 milioni di persone sono malnutrite sino a rischiare di morire di fame.

Si tratta di temi che hanno dato e danno luogo a relevantissimi conflitti sociali, politici, militari, è allora necessario guardare a essi ponendo al centro della riflessione la sopravvivenza dell'individuo e delle collettività e la dignità della loro vita. In prima approssimazione la libertà economica, la libertà di fare impresa è utile in quanto in grado di consentire la generazione di ricchezza, occorre tuttavia che essa non sia strumento di dominio e oppressione, occorre che operino equi strumenti di redistribuzione della ricchezza. Ma, si è detto, il tema è arduo e complesso e non può essere affrontato solo in temi economici; la libertà e dignità dell'individuo è al contrario tema etico e politico e da essa occorre prendere le mosse per provare a giungere a conclusioni plausibili.

8. Verso la libertà di tutti

Come possiamo dunque evitare che l'individuo sia schiacciato dalla finanza e dall'economia globale? Spesso, nei dibattiti pubblici, ci si rifugia nella comoda posizione di inveire contro la globalizzazione e la finanza, esprimendo nostalgia per un paradiso perduto che, a ben vedere, non pare che sia mai esistito. È infatti inutile lamentarsi della grandine e di tutti gli altri fenomeni naturali e sociali ritenuti dannosi, è più saggio valutare come sia possibile gestirli per mitigarne gli effetti negativi e valutare se, del caso,

da essi possano scaturire interessanti opportunità. Nel caso di specie, occorre gestire la globalizzazione con politiche che assicurino benefici più equamente distribuiti, riducendo la sopraffazione dei singoli da parte di poteri economici globali (Stiglitz, 2006).

L'essere umano è naturalmente libero e si associa con altri individui in comunità fra pari; all'interno di queste ognuno mantiene la propria libertà personale, di pensiero, religiosa, economica e tutti sono uguali di fronte alla legge. Ognuno è libero da costrizioni a fare qualcosa che non vuole e di intraprendere le azioni che crede (Berlin, 1969; MacCallum, 1967). La persona può decidere di agire individualmente ovvero di associarsi con altri e agire collettivamente; da solo o associato ha la libertà politica di essere rappresentato nelle istituzioni di cui la comunità si è dotata, a concorrere alla scelta di chi governa, alla presentazione di istanze che l'autorità deve prendere in considerazione (Tocqueville, A., 1835-1840). La dimensione prioritaria della libertà nell'organizzazione sociale assicura agli individui dignità etica, ma ha necessariamente valore differente per individui che la natura e la condizione sociale hanno dotato in modo disuguale. Il principio di libertà deve allora essere completato dall'altro di equità distributiva, tale per cui siano assicurati l'eguaglianza delle opportunità e il sostegno ai membri svantaggiati della popolazione (Rawls, 1971). Ciò al fine di costruire una società dove l'economia sia al servizio delle persone e non viceversa.

In base a quanto precede, occorre premettere al ragionamento economico il principio etico e politico di libertà, senza aggettivi e specificazioni. Tale libertà, al singolare, può essere declinata al plurale; tra le altre, si è menzionata la libertà economica relativa alla proprietà privata e alla libertà d'impresa. È utile notare qui che, grazie a pensatori della statura di Benedetto Croce e Luigi Einaudi, nella lingua italiana esistono due parole che distinguono i concetti che precedono: *liberalismo*, per il primo, e *liberismo*, per il secondo (Croce, Einaudi, 2011). La lingua inglese, dominante nel dibattito internazionale, utilizza per entrambi i concetti il termine *liberalism*³. Tale limitazione lessicale dà evidenza alla frequente confusione tra i due concetti, tale per cui la libertà economica finisce per essere presentata quale libertà *tout court*, quale libertà assoluta destinata a prevalere sulle altre e, a maggior ragione, sull'equità sociale.

Il principio di mera libertà economica, affermato nell'ambiente globale privo di efficaci autorità di regolazione, consente che grandi *player* internazionali assumano dimensioni tali da confrontarsi alla pari, e spesso da posizioni di forza,

³ Una curiosa analogia è costituita dal fatto che la stessa lingua utilizza la sola parola *lobster* per designare tanto l'aragosta quanto l'astice.

con gli stati nazionali e da assumere ruolo preminente nelle grandi scelte globali. Di fronte a questo scenario non servono, si è detto, posizioni negative o inattuali quale l'auspicato ritorno agli stati nazionali e alla piccola dimensione del "vil-laggio"; occorre al contrario prendere atto della realtà moderna e ragionare sull'assetto politico della società che possa favorire lo sviluppo di un'economia "liberale", finalizzata cioè alle dignità dell'essere umano.

Ragionando da europei, va detto che siamo dei privilegiati, viviamo nell'ambiente più prospero, libero e protetto del mondo; l'Europa è il continente ove i principi di libertà ed equità sembrano, al momento, aver trovato la migliore sintesi, ma i singoli stati nazionali sono troppo piccoli a livello globale. Una Unione Europea dotata di forza politica sarebbe invece in grado di trattare alla pari con i maggiori stati, le maggiori imprese, le maggiori istituzioni finanziarie. Al suo interno la forma federale potrebbe consentire a tale entità politica di conciliare la grande dimensione con le istanze dei singoli territori, di favorire sempre più la libertà e dignità dei singoli e dei gruppi e la tolleranza tra loro, di consentire lo sviluppo di un'economia sempre più ricca, pacifica, attenta all'ambiente, equa e solidale. A tal fine occorrono istituzioni forti che possano mediare tra gli interessi del capitale e quelli dei cittadini, assicurando che il benessere economico non prevarichi i diritti democratici e sociali (Reich, 2007). All'esterno gli Stati Uniti d'Europa avrebbero la forza per proporre al mondo intero il proprio modello etico, politico ed economico.

Dal punto di vista globale occorrono accordi ed entità sovranazionali in grado di contrastare il liberismo anarchico, ove i grandi oligopolisti santificano a parole la concorrenza e la avviliscono difendendo e rafforzando le loro posizioni dominanti; ciò per l'economia reale, ma ancora di più per la finanza. È necessario che le libertà economiche siano accessibili a tutti e che l'economia sia al servizio della libertà senza aggettivi del singolo e dei gruppi. Così come lo stato ottocentesco dettava le regole alle economie nazionali in tema di concorrenza, oggi occorrono accordi/entità sovranazionali che dettino le regole all'unica grande economia globale, anche e soprattutto in tema di finanza.

9. Conclusioni: un'economia per l'umanità

Nell'ambito della scienza economica, le discipline aziendali sono spesso considerate "il parente povero", esse sembrano soffrire di scarsa considerazione sociale, testimoniata tra l'altro dalla frequente rappresentazione artistica della figura "del contabile" come dimessa e moralmente discutibile. Ma, più ampiamente, tutta l'economica è guardata da molti con sospetto o

antipatia, ciò a motivo delle evidenti ingiustizie che, nella percezione diffusa, sono generate dalle forze economiche in assenza di una forte volontà a impedirle o rimuoverle. La figura del “mercante perfetto” proposta da Benedetto Cotrugli mostra tuttavia che l’istanza etica è tutt’altro che inconciliabile con le professioni economiche e che, al contrario, essa si sposa naturalmente con la professionalità, la motivazione, la consapevolezza della rilevanza dell’azione economica per il benessere delle persone. Il concetto di efficienza, d’altro canto, costituisce l’essenza stessa dell’economia, ma prima ancora un principio di natura etica in quanto esprime l’utilizzo virtuoso delle risorse e si contrappone allo spreco. L’altro concetto di efficacia richiede un criterio per stabilire cosa sia desiderabile e rispetto a cosa i sistemi economici debbano essere finalizzati. Partendo da tali premesse, l’aziendalista che voglia per una volta uscire dai confini convenzionali delle sue discipline e storici delle nazioni si confronta, da un lato, con la necessità di stabilire quali siano le premesse etiche dell’economia e, dall’altro lato, con i problemi posti dalla globalizzazione della società contemporanea.

La dignità dell’essere umano risiede nella sua libertà e in un decoroso tenore di vita; la libertà economica è una tra le libertà e non può prevalere sulle altre civili, politiche e sociali; essa deve essere accessibile a tutti e si svolge perciò in contesti competitivi, ove non vi siano posizioni dominanti. La globalizzazione della società fa sì che lo stato nazionale non sia più in grado di governare la sua economia e ciò è particolarmente vero per tutti quelli che non hanno raggiunto le dimensioni dei maggiori. Mancano d’altro canto efficaci regolatori internazionali, di natura politica, che possano assicurare situazioni competitive nell’economia reale e, più ancora, nella finanza.

Occorre dunque un nuovo ordine mondiale che ponga al centro la dignità, la libertà, il benessere minimo dell’individuo e delle comunità e utilizzi allo scopo autorità e sistemi di regolazione globali. L’Europa è il luogo ove libertà e benessere sembrano allo stato aver raggiunto la migliore sintesi. Le nazioni europee, d’altro canto, sono troppo piccole per confrontarsi efficacemente con i giganti dello scenario internazionale, siano essi grandi stati, imprese, banche; i loro confini sono largamente violati dalla rapida circolazione di capitali, persone, merci. Se il modello europeo può e deve certamente essere migliorato e rafforzato, esso può essere proposto al mondo solo da autorevoli Stati Uniti d’Europa che possano inoltre farsi promotori di detto nuovo ordine mondiale.

Un’utopia? Certamente sì, ma tale forse da consentire di spostare l’enfasi della teoria e dell’azione economica dagli strumenti ai fini, di rendere l’economia strumento dell’individuo e per l’individuo, di proporla quale disciplina attraente: un’economia per l’umanità.

Riferimenti bibliografici

- Adams J.S. (1965), *Inequity in social exchange*, Adv. Exp. Soc. Psychol, 2, pp. 267-99.
- Bergson A. (1987), *Comparative productivity: The USSR, Eastern Europe, and the West*, The American Economic Review.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2002), *Considerazioni di sintesi*, in Cavalieri E. (a cura di), *Economia ed etica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Baldvinsdottir G., Burns J., Nørreklit H., Scapens R.W. (2009), *The image of accountants: from bean counters to extreme accountants*, Accounting Auditing & Accountability Journal, 22(6), doi: 10.1108/09513570910980445.
- Beard V. (1994), *Popular culture and professional identity: accountants in the movies*, Accounting, Organizations, and Society, 19(3), doi: 10.1016/0361-3682(94)90038-8.
- Berlin I. (1969), *Four essays on liberty*, Oxford University Press, New York.
- Bougen P.D. (1994), *Joking apart: The serious side to the accountant stereotype*, Accounting, Organizations, and Society, 19(3), doi: 10.1016/0361-3682(85)90028-5.
- Cohen R.L. (1987), *Distributive justice: Theory and research*, Social Justice Research, 1.
- Cory S.N. (1992), *Quality and quantity of accounting students and the stereotypical accountant: Is there a relationship?*, Journal of Accounting Education, 10(1), doi: 10.1016/0748-5751(92)90015-W.
- Cotrugli B. (1573), *Della mercatura et del mercante perfetto*, All'Elefanta, Vinegia.
- Croce B., Einaudi L. (2011), *Liberismo e liberalismo*, RCS, Milano.
- Del Vecchio M. (2014), *Aspetti istituzionali, confini aziendali e problemi di gestione nel Servizio Sanitario Nazionale*, Social Policies, 1(3).
- Diener E. (2009) *Subjective well-being*, in E. Diener (ed.), *The science of well-being*, Spring, New York.
- Dimnik T., Felton S. (2006), *Accountant stereotypes in movies distributed in America in the twentieth century*, Accounting, in Organizations and Society, 31(2), pp. 129-55, doi: 10.1016/j.aos.2004.10.001.
- Durand M. (2015), *The OECD better life initiative: How's life? and the measurement of well-being*, Review of Income and Wealth 61(1).
- Eichengreen B. (1996), *Globalizing Capital: A History of the International Monetary System*, Princeton University Press, Princeton.
- Ferguson N. (2008), *The Ascent of Money: A Financial History of the World*, The Penguin Press, London.
- Ferrero, G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Fleurbaey M. (2015), *Beyond income and wealth*, Review of Income and Wealth 61(2).
- Folland S., Goodman A.C., Stano M. (2017), *The Economics of Health and Health Care*, Routledge, London.

- Freyfogle D.E.T. (2003), *The Land We Share Private Property and the Common Good*, Island Press, Washington.
- Friedman A.L., Lyne S.R. (1997), *Activity-based techniques and the death of the bean-counter*, *European Accounting Review*, 6(1), doi: 10.1080/096381897336854.
- Friedman A.L., Lyne S.R. (2001), *The bean-counter stereotype: towards a general model of stereotype generation*, *Critical Perspectives on Accounting*, 12(4). doi: 10.1006/cpac.2000.0451.
- Grossi P. (1981), *An Alternative to Private Property Collective Property in the Juridical Consciousness of the Nineteenth Century*, University of Chicago Press, Chicago.
- Hernández Esteve E. (1992), *Benedetto Cotrugli, precursor de Pacioli en la exposición de la partida doble*, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, No 2, pp. 87-99.
- Homans G.C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace and World, New York.
- Hopwood A.G. (1994), *Accounting and everyday life: an introduction*, *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), doi: 10.1016/0361-3682(94)90037-X.
- Hunt D.E.F., Colander D.C. (2015), *Social Science. An Introduction to the Study of Society*, Routledge, London.
- Jeacle I. (2008), *Beyond the boring grey: The construction of the colorful accountant*, *Critical Perspectives on Accounting*, 19(8), doi: 10.1016/j.cpa.2007.02.008.
- Johnson H.G. (1975), *Equity and Economic Theory*, *Nebraska Journal of Economics and Business*, 14(3), pp. 3-17.
- Koslowski P., Shionoya Y. (2012), *The Good and the Economical: Ethical Choices in Economics and Management*, Springer, New York.
- La Placa V., Mcnaught A., Knight A. (2013), *Discourse on well-being in research and practice*, *International Journal of Wellbeing*, 3(1).
- Lambert L., Lomas T., van de Weijer M.P., Passmore H.A., Joshanloo M., Harter J., Ishikawa Y., Lai A., Kitagawa T., Chen D., Kawakami T., Miyata H., Diener E. (2020), *Towards a greater global understanding of well-being: A proposal for a more inclusive measure*, *International Journal of Wellbeing*, 10(2), pp. 1-18. doi:10.5502/ijw.v10i2.1037.
- Le Grand J. (1984), *Equity as an Economic Objective*, *Journal of Applied Philosophy*, 1(1).
- Lessnoff M.H. (2021), *The Structure of Social Science: A Philosophical Introduction*, Routledge, London.
- Malthus T. (1798), *An essay of the principle of the population as it affects the future improvement of society*.
- Marinò L. (2008), *La ricerca dell'economicità nelle aziende sanitarie locali: concetti, modelli, decisioni*, Giappichelli, Torino.
- Mattessich R. (1956), *The Constellation of Accountancy and Economics*, *The Accounting Review*, 31(4).

- MacCallum G.C. jr. (1967), *Negative and positive freedom*, Philosophical Review, LXXVI, 3.
- McNaught A. (2011), *Defining well-being*, in Knight A., McNaught A. (eds.), *Understanding well-being: An introduction for students and practitioners of health and social care*, pp.7-23, Lantern Publishing, Banbury.
- Minsky H. (1986), *Stabilizing an Unstable Economy*, McGraw-Hill Professional, New York.
- Onida P. (1968), *Economia Aziendale*, ristampa alla 3^a ed., Utet, Torino.
- Paolone G. (2012), *Sui Rapporti tra Economia Politica ed Economia Aziendale*, *Economia Aziendale online*, 3(3-4).
- Parker R.H. (1999), *Accounting in Chaucer's Canterbury Tales*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 12 No. 1.
- Pavan A., Fadda I. (2017), *Increasing the value of accounting research: an Italian perspective*, *Financial Reporting*, 2.
- Pavan A., Modica P. (2016), *L'etica nella teoria e negli strumenti aziendali*, *Rirea*, n. 3.
- Pavan A., Olla G. (1996), *Il management nell'azienda sanitaria*, Giuffrè, Milano.
- Pavan A., Fadda I., Modica P.D., Paglietti P., Reginato E. (2023), *The vital breath of business administration*, *Economia Aziendale Online*, Vol. 14, n. 4.
- Porter M.M., Kramer M. (2011), *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, 89(1).
- Reginato E. (2016), *Accountability e controlli in sanità* (Vol. 3), Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Reich R. (2007), *Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Everyday Life*, Alfred A. Knopf.
- Ross S.A. (1983), *Accounting and Economics*, *The Accounting Review*, 58(2).
- Rawls J. (1971), *A theory of justice*, Harvard University Press, Harvard.
- Sachs J.D., Warner A.M. (1996), *Achieving rapid growth in the transition economies of Central Europe*, *CASE Network Studies and Analyses*, (73).
- Samanthi D., Gooneratne T. (2023), *Bean counter to value-adding business partner: the changing role of the accountant and situated rationality in a multinational firm*, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19(3), doi.org/10.1108/JAOC-04-2022-0063.
- Sandel M.J. (2012), *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, Straus and Giroux, Farrar.
- Sangster A., Rossi F. (2018), *Benedetto Cotrugli on Double Entry Bookkeeping*, *De Computis, Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 15(2).
- Scully G.W. (1991), *Rights, Equity, and Economic Efficiency*, *Public Choice*, 68(1/3).
- Shiller J.R. (2012), *Finance and the Good Society*, Princeton University Press, Princeton New Jersey.
- Smith M., Briggs S. (1999), *From bean-counter to action hero: changing the image of the accountant*, *Management Accounting*, January.
- Stacy N.A.H. (1958), *The accountant in literature*, *The Accounting Review*, 33(1).

- Stieber J., Primeaux P. (1991), *Economic Efficiency: A Paradigm for Business Ethics*, Journal of Business Ethics, 10(5).
- Stiglitz J.E. (2006), *Making Globalization Work*, W. W. Norton & Company Inc., New York.
- Stiglitz J.E., Sen A.K., Fitoussi J.P. (2009), *The measurement of economic performance and social progress revisited: reflections and overview*.
- Tocqueville A. (1835-1840), *De la démocratie en Amérique*, 2 voll., Paris.
- Wilkinson R., Pickett K. (2009), *The Spirit Level: Why Greater Equality Makes Societies*, Bloomsbury Publishing, Stronger.
- Zweifel P., Breyer F., Kifmann M. (2009), *Health Economics*, Springer, Berlin.

“RES PUBLICA” E “RES GLOBAL”

di *Fabrizio Pezzani*

L'Organizzazione delle Nazioni Unite venne formalmente fondata ed istituita alla fine della Seconda guerra mondiale come segnale visibile di un percorso di pace e di condivisione sociale che avrebbe dovuto segnare il nuovo corso della Storia dopo le sanguinose guerre mondiali e riconciliare gli uomini con la propria società e con quelle collegate. A testimonianza l'articolo 1 e 2 dello Statuto marcano con evidenza queste finalità:

1. mantenere la pace e la sicurezza internazionale;
2. promuovere la soluzione delle controversie internazionali e risolvere pacificamente le situazioni che potrebbero portare ad una rottura della pace;
3. sviluppare le relazioni amichevoli tra le nazioni sulla base del rispetto del principio di uguaglianza tra gli stati e l'autodeterminazione dei popoli;
4. promuovere la cooperazione economica e sociale;
5. promuovere il rispetto dei diritti umani e delle libertà fondamentali a vantaggio di tutti gli individui;
6. promuovere il disarmo e la disciplina degli armamenti;
7. promuovere il rispetto per il diritto internazionale ed incoraggiarne lo sviluppo progressivo e la sua codificazione.

A conferma di quelle volontà che sembravano scolpite nella roccia, sempre nel 1945, vennero creati gli organismi pensati come indipendenti del FMI (Fondo Monetario Internazionale), della Banca Mondiale e del sistema di cambi fissi basati sulla convertibilità del dollaro in oro (gold exchange standard), negli anni Novanta venne istituito il WTO (Organizzazione mondiale del Commercio).

L'enunciazione di quei principi, osservandoli oggi, era basata più sulla speranza di un futuro migliore che sulla realtà dei fatti che già davano mostra dello scontro, al tempo inconciliabile, tra modelli ideologici, quello comunista russo e quello capitalista occidentale che erano destinati a scontrarsi una volta ritrovati gli equilibri sociali ed economici che avevano dato la spinta alla crescita del dopoguerra ed alla temporanea pace sociale. Il bisogno di pensare ad un futuro migliore dopo i drammi passati ha spinto le società dell'uomo a scrivere un dettato normativo e di indirizzi sociali che si sarebbe ancora una volta trasformato in una crudele utopia.

In quel disegno le singole “res pubbliche” particolari – i singoli Stati – avrebbero nel tempo dovuto tendere ad una condivisione globale di un bene comune globale in grado di soddisfare i singoli beni comuni dei partecipanti a quella visione utopica. Ben presto i sogni lasciarono spazio ad una realtà fatta di scontri e di guerre più che di condivisioni. Infatti, le guerre ai confini dei due imperi – Corea, Cuba, Medio Oriente, Vietnam, ecc. – generarono un rincrudimento delle opposte posizioni alimentando la guerra fredda e la chiusura ad un confronto costruttivo e non distruttivo. Comunque, quell’iniziale visione di pace e di speranza, specie nel mondo occidentale, contribuì a generare l’idea di forme democratiche di governo ispirate ai principi repubblicani ed un ritorno all’avvio della “res publica” che doveva trovare fondamento nei nuovi principi costitutivi dettati dalla ritrovata fraternità.

Il tema della “res publica” è fondamentale, soprattutto, nel pensiero europeo a partire da Platone e ripreso da Cicerone che nel suo trattato politico *De res publica* (I, 25, 39) definiva “La “res publica” come cosa del popolo; il popolo non è un qualsiasi aggregato di gente, ma un insieme di persone associatosi intorno alla condivisione del diritto e per la tutela del proprio interesse”.

L’idea ed il disegno della “cosa pubblica” si concretizza appunto negli anni del dopoguerra per dare luogo agli Stati odierni. Ma una “res publica” necessita di un “nomos” come insieme di leggi che regolano l’interesse dei cittadini per evitare che la società cada in preda all’arbitrio ed alla violenza degli interessi individuali ed egoistici in conflitto reciproco, com’è l’attuale stato delle società dell’uomo che hanno perso il contatto con le loro radici. La “cosa pubblica” necessita non solo di regole ma di finalità etiche e di un “ethos” che non è solo il luogo in cui vivere ma anche il come vivere in quello Stato o cosa pubblica.

La progressiva e naturale aggregazione di paesi diversi in una logica di ricerca di un bene comune globale ha modificato nel tempo il sistema di governo dei singoli paesi per favorire una loro unione collaborativa e non conflittuale a livelli superiori alla singola “cosa pubblica”. Queste dichiarazioni di intenti sembrano, oggi, diventate solo mere illusioni al punto che ci dovremmo chiedere se esiste ancora una bussola in grado di governare non solo i singoli Stati ma anche il loro insieme che ha dato luogo alla globalizzazione che potremmo definire come “res global”.

La “res global”, oggi, rappresenta un sistema totalmente asimmetrico alle speranze di pace mondiale e di fraternità originali che dovevano costituire il tessuto e la trama per costruire un bene comune globale e di fatto diventa oppositiva dell’autonomia delle singole “cose pubbliche” o, meglio, dei singoli paesi. La governance globale a cui i paesi avrebbero dovuto tendere nel tempo, infatti, si è sempre più andata definendo come una gabbia in cui soffocare i

diritti fondamentali dell'uomo e l'autonomia dei singoli paesi ed una forma di potere concentrata, di fatto, nel paese di riferimento del mondo occidentale, gli USA, la cui storia è completamente diversa da quella dell'Europa.

La costruzione di un mondo globale rispettoso dei diritti di tutti è diventato il puro esercizio di un potere realizzato con armi sia convenzionali che non. Questi utopici organismi globali ("res global") che avrebbero dovuto garantire le libertà individuali in una logica superiore sono diventati sempre meno rispettosi della libertà dei singoli Stati ("res publica") ignorando ipocritamente la realtà ed arrivando a dichiarare il primo decennio del nuovo secolo come il simbolo della pace perpetua.

Oggi nel leggere quelle dichiarazioni di intenti si rimane drammaticamente sconcertati per una miopia che sfocia in una inaccettabile mancanza di coscienza storica e dimostra la sudditanza di organi al tempo creati come indipendenti per mitigare i conflitti tra Stati in una logica collaborativa come il FMI e la Banca Mondiale che sono invece divenuti strumenti di oppressione e di negazione della libertà e dei diritti universali dell'uomo dichiarati nel 1948 nell'interesse superiore di un sistema di potere globale che non ha alcuna legittimazione democratica, né una rappresentatività che possa giustificare l'esercizio di un potere altamente concentrato.

Il processo di concentrazione di potere e la conseguente posizione di sudditanza fatta prendere agli organismi globali "indipendenti" si è avviata a partire dal 1971 e poi, sempre più rapidamente, con il collasso dell'impero sovietico. Il sistema aureo è stato cancellato nel 1971 innalzando la finanza come strumento di governo mondiale ed il FMI come la Banca Mondiale sono diventati strumenti di attuazione di una politica di governo che si è sempre più intensificata con l'uso della finanza come arma non convenzionale.

Il potere degli USA nel controllo di questi organismi sovranazionali si è svolto senza dibattiti, esercitato con lucida determinazione anche grazie all'occupazione dei posti di potere; la Banca mondiale è sempre stata governata da un presidente statunitense ed alcuni fra questi non hanno mai nascosto posizioni fortemente conflittuali e di dominanza, Paul Wolfowitz su tutti. Prima di essere nominato presidente della Banca Mondiale nel 2005 Wolfowitz era stato a lungo segretario alla difesa negli anni Novanta per diventare ispiratore della politica estera di G.W. Bush e tra i principali ideatori della guerra in Iraq. Le guerre per la democrazia hanno toccato quei soggetti che più erano legati al sistema del petrodollaro ma anche che lo stavano minacciando: Saddam Hussein, Gheddafi, Assad ed ora Maduro e prima di lui Chavez.

Mai come in questo periodo storico si assiste alla totale mancanza di governance globale rispettosa degli equilibri dei singoli paesi ma usata in modo sistematico ed arbitrario dagli Stati più forti nei confronti dei più deboli che

si vedono lesa la loro sovranità o “res publica” come dovrebbe definire lo spirito di una democrazia rappresentativa. La finanza eretta a verità incontrovertibile nonostante la manifesta evidenza della falsità ha cominciato ad erodere la sovranità dei singoli paesi emettendo giudizi sui debiti sovrani privi di fondamento scientifico ma usati in modo dispotico e lesivo dell’autonomia delle scelte dei singoli governi locali.

L’ultima dimostrazione di difesa della “res publica” italiana è stato lo scontro a Sigonella tra Reagan da una parte e da Craxi ed Andreotti dall’altra, le conseguenze delle posizioni assunte dai due politici le abbiamo poi seguite negli anni Novanta quando la fine della Russia ha innalzato gli Usa a potenza dominante al mondo illudendo ancora una volta tutti di quanto l’arroganza del potere diventi l’esercizio di una drammatica eutanasia evidenziata dal degrado sociale di quel paese.

La democrazia da “esportazione” è diventata una beffa che troppi continuano a subire passivamente, così in quei paesi dove avrebbe dovuto esserci la democrazia oggi vi è solo morte, desolazione e l’impossibilità di viverci. Il modello socioculturale di un potere infinito senza limiti morali ha creato la più grande disuguaglianza nella storia in un mondo globale che è diventato una trappola infernale. Si è creato un potere senza limiti e senza apparenti responsabilità, ma non può esistere un potere senza responsabilità.

Il dramma dei profughi che ogni giorno è oggetto di discussioni infinite sembra incapace di affrontare con lucidità la complessità ipocrita di un sistema di governance che è totalmente frantumato; gli equilibri geopolitici nel tempo sono cambiati e non consentono più l’uso esclusivo del potere nelle sue diverse forme ma generano una confusione instabile che finisce per diventare l’espressione di una incapacità a pensare che sfocia nella stupidità. Il dibattito sulla dignità delle persone è stato sostituito dal valore delle persone che diventa indefinibile, il dramma dei profughi se non correttamente risolto ne genera altri. Se paradossalmente si decidesse di accogliere tutti i profughi si creerebbero due drammi: l’eccesso di persone in contesti abitativi già deboli e la mancanza di lavoro laddove sarebbe necessario crearlo. Le persone che arrivano lasciano un paese che ha perso il ruolo di “res publica” per venire in uno in cui la “res publica” è soffocata dalla “res global” come la danza mortale dei numeri della finanza dimostra in modo sempre più evidente il suo uso strumentale; ripensare il senso di un mondo globale è la sfida della sopravvivenza su questo pianeta.

La cruda verità è il fallimento di una governance ma in particolare di una classe dirigente a tutti i livelli incapace di rinnovarsi negli uomini e nelle idee, priva di creatività e di coraggio ed ostaggio di interessi superiori e dominanti che non ha mai voluto contrastare sempre a scapito della povera gente.

Coloro che abbiamo preposto al governo della cosa pubblica hanno la consapevolezza delle responsabilità di cui sono investiti?

Questa responsabilità di resa di conto verso la società – principio di accountability – si riflette nell’esercizio delle loro funzioni o viene totalmente ignorata?

Chi deve prendere decisioni vitali per la sopravvivenza dell’uomo ha la conoscenza necessaria per svolgere la sua attività e l’umiltà di capire le difficoltà che impone il dovere essere moralmente non riprovevole?

I nostri giovani vengono educati in questa logica o abbandonati al nulla di una vita quotidiana senza punti di riferimento morali?

Tutte queste domande che Romano Guardini si poneva a vario modo nel suo splendido libro *La fine dell’epoca moderna. Il potere*, pubblicato nel 1954, sono sempre lì a dimostrazione che il pensiero, quello che scende in profondità, non smentisce mai chi sa leggere la storia nei tempi lunghi che la compongono: “Quanto è più grande il potere, tanto più forte è la tentazione di scegliere la via più facile, quella appunto della violenza. “Eliminare” la persona e la sua libertà, l’esistenzialità del vero, l’originalità del creare; ottenere con la forza ciò che ci si è prefissi e presentare come privo di valore ciò che con la forza non si può ottenere. Costruire quindi una cultura che ha solo un fondamento razionale e tecnico. Ma allora bisogna che l’uomo stesso sia concepito in modo tale da potere “essere” afferrato, amministrato, formato a priori per determinati scopi dal punto di vista psichico con la propaganda e i mezzi d’informazione”.

Se la società occidentale non saprà trovare la via giusta per dare una risposta ai tanti problemi che la stanno strangolando allora vorrà dire che dal punto di vista creativo non ha più nulla da dire. Le responsabilità sono sempre individuali ma tutti, seppure in modo diverso, abbiamo contribuito, per comodità, interesse, negligenza, mancanza di coraggio, all’accettazione di questi comportamenti e tutti, ancora una volta, ognuno nella sua area di responsabilità, dovremmo scegliere ciò che è giusto e ciò che è sbagliato nel rispetto dell’uomo come persona. Non siamo condannati a che la storia si ripeta, sta a noi decidere il nostro destino e non possiamo fingere che questo dipenda dall’evoluzione di fenomeni naturali o da una volontà divina; come uomini dotati di coscienza spetta a noi prendere sulle spalle le nostre responsabilità, dobbiamo decidere noi se lasciarci prendere dalla nostra aggressività e precipitare nel baratro o provare a portare a termine la missione unica e creativa che ci è stata affidata su questo mondo.

BIG DATA E INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL SISTEMA D'AZIENDA

di *Mariarita Pierotti*

1. Informazioni, dati e Big Data nel sistema d'azienda

In relazione alla sempre maggiore complessità che la gestione presenta, sia sul piano tecnico-produttivo, che su quello delle relazioni azienda/ambiente, la gamma delle informazioni utili per la razionale conduzione dell'azienda si è estesa praticamente all'infinito.

(Bertini U., *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 135).

Era il 1990 quando il prof. Bertini scriveva questo passo nel suo libro il sistema d'azienda, la rivoluzione tecnologica che si sarebbe verificata negli anni successivi non era lontanamente immaginabile. Eppure queste parole sembrano scritte oggi, sembrano pensate nell'epoca dei Big data.

“I big data sono grandi quantità di dati prodotti molto rapidamente da un numero elevato di diverse fonti” (Commissione Europea, 2018), sono quindi, dei “dati in grado di superare i limiti degli strumenti di database tradizionali, disponibili con estrema velocità in enormi volumi, spesso con formati destrutturati e caratteristiche eterogenee” (Rezzani, A., 2013, p. 20).

L'evoluzione e la rivoluzione tecnologica avvenuta negli ultimi anni hanno portato al notevole incremento di dispositivi in grado di automatizzare le operazioni sia a livello produttivo che a livello amministrativo, impattando la maggior parte delle attività svolte nel quotidiano. Tali dispositivi generano un'enorme mole di dati da gestire e analizzare, la cui crescita, nel prossimo futuro, divergerà esponenzialmente (Rezzani, A., 2013, p. 9). Ed è proprio in questo contesto che si delinea il concetto dei “big data”. “Big data are data whose scale, diversity and complexity require new architectures, techniques, algorithms and analytics to manage it and extract value and hidden knowledge from it” (Ventura, F., Greco, S., Apiletti, D., Cerquitelli, T. 2022).

Ogni azienda ha quotidianamente accesso ad una mole di dati inimmaginabile provenienti da centinaia di fonti quali, ad esempio, l'attività core, il web, i social media, i sensori posizionati sui macchinari produttivi che devono essere processati e analizzati in modalità real-time.

Al fine di poter trasformare i big data in dati parlanti in grado di predire e guidare l'attività aziendale è necessario, pertanto, connettere sapientemente la tecnologia dell'intelligenza artificiale (I.A.) con l'analisi dei dati. I due concetti, infatti, sono fortemente interconnessi: usando una metafora organica, l'I.A. è la rete neurale che fornisce al cervello la capacità concreta di sviluppare pensieri complessi mentre i dati sono le materie prime, in termini di informazioni e di stimoli, che alimentano tale meccanismo.

Il processo di trasformazione di un determinato fenomeno in dati e, successivamente, in informazioni con valore economico prende il nome di “datificazione” (Susskind, 2018, p. 62). La datificazione è un processo core della rivoluzione digitale in quanto consente di trasformare tutti quei fenomeni di dati, non identificabili con modelli puramente matematici, in fenomeni oggettivi e qualificabili e, in quanto tali, modellabili e gestibili.

I processi di datificazione prevedono diversi step tra cui la raccolta dei dati, la digitalizzazione dei dati analogici (qualora presenti), il processamento e l'implementazione degli stessi e la trasformazione di questi in informazioni dotate di valore economico. Le implicazioni a livello aziendale della datificazione sono innumerevoli e fortemente impattanti la redditività economica: il predominio economico dei grandi gruppi di industrie hi-tech (Facebook, Amazon, Google, Apple, Twitter, Alibaba, Huawei) è infatti basato sulla corretta gestione dei database e dei processi di datificazione ad essi connessi.

L'implementazione aziendale dei big data necessita, in ogni caso, di un sistema di intelligenza artificiale adeguato al fine di determinare dei modelli capaci di valorizzare l'enorme volume di dati con cui un'azienda si interfaccia quotidianamente (Van den Hoven, J., Helbing, D., Pedreschi, D. *et al.*, 2012).

I big data forniscono, infatti, all'intelligenza artificiale le informazioni necessarie per le fasi di training e per la strutturazione di nuovi modelli e di analisi predittive fondamentali per sviluppare consapevolezza e confidenza nei processi decisionali.

La rilevazione delle informazioni elementari nonché la successiva elaborazione, per calcolare ad esempio il costo delle attività e dei prodotti, richiede la disponibilità di un sistema informatico di supporto. Di qui la necessità di non trascurare un aspetto per troppo tempo riservato soltanto agli “esperti” del settore IT: la progettazione e l'implementazione del sistema informativo. Per le moderne realtà aziendali questa può costituire la “chiave di volta” per strutturare un sistema di controllo affidabile.

2. Dinamismo aziendale e sistema di controllo

Il progresso tecnologico, non ha fatto altro che accorciare i termini di un processo di cambiamento iniziato da tempo.

In tali circostanze, si rileva pertanto un mutamento radicale del quadro di riferimento “tradizionale” del controllo di gestione. In particolare, l’obiettivo di individuare le responsabilità economiche di ciascuna unità organizzativa viene minato, sia dalla difficoltà di identificare in modo chiaro i confini della “responsabilità di una unità organizzativa”, sia dalla lentezza delle informazioni economiche, accentuando così i problemi derivanti dalla complessità e dalla dinamicità del contesto.

È opinione di chi scrive che, in un contesto in profonda evoluzione e più indeterminato che in passato, si faccia ancor più stringente l’esigenza di disporre di informazioni a supporto della gestione¹. In definitiva, il sostegno informativo alla gestione aziendale è la ragione principale per cui il controllo di gestione è nato e si è sviluppato.

Tradizionalmente, l’organismo aziendale viene studiato quale sistema²:

- aperto poiché in continua interazione con l’ambiente circostante in un rapporto di influenza reciproca;
- finalizzato: ovvero proteso al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- cibernetico: in quanto dotato di meccanismi di autoregolazione;
- dinamico: in grado di adeguare la propria struttura ai cambiamenti dei sistemi circostanti³;

¹ Dalla qualità nonché dalla quantità delle risorse informative dipende secondo Miolo: “[...] l’ampiezza dell’area di riconoscimento delle situazioni problematiche: un eccesso di informazioni di qualità scadente può contribuire a nascondere problemi di grande importanza per il futuro; una elevata qualità di informazioni in quantità adeguata può invece consentire di individuare necessità o potenzialità emergenti. In questo senso, gli analisti che hanno il tempo e la capacità di associare i loro metodi tecnici ai processi decisionali possono essere di supporto al soggetto decisore”. Miolo Vitali P., *Il sistema delle decisioni aziendali: analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino, 1993, p. 29.

² Paganelli utilmente sottolinea: “L’azienda è un sistema complesso (data la molteplicità dei suoi elementi e delle relazioni fra essi esistenti), aperto [...], finalizzato (cioè volto al raggiungimento di dati obiettivi) probabilistico (per quanto concerne il grado di prevedibilità del suo comportamento)”. Paganelli O., *Il sistema aziendale*, Cooperativa Libreria Universitaria Editrice, Bologna, 1976, p. 10.

³ Questa caratteristica è ben evidenziata da Bertini per cui “nel loro insieme tutte le manifestazioni del mondo aziendale costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e orientati verso fini comuni. Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di *sistema*. Tale struttura è *dinamica*, nel senso cioè che si rinnova continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali”. Bertini U., *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 29.

- probabilistico: in relazione al grado di prevedibilità dei suoi futuri assetti.

Ed è proprio il dinamismo aziendale ben spiegato dal prof. Bertini nei suoi scritti, che assume un ruolo centrale nell'economia moderna in cui i luoghi di confronto mutano, e si assiste ad un progressivo fenomeno di convergenza dei settori ⁴. Il confronto concorrenziale, infatti, avviene al di fuori dei tradizionali confini settoriali in un unico ambiente competitivo dove le linee di demarcazione risultano gradualmente più labili e sfumate.

Per quanto riguarda confini dell'organismo aziendale questi tendono a diventare sempre più labili e a modificare in modo significativo le interazioni tra l'azienda e l'ambiente, inteso come insieme di interlocutori che hanno a che fare con l'unità economica a vario titolo⁵. Definire, ad esempio, i confini di aziende come Amazon.com, per citare una delle realtà più note, è quasi impossibile. In realtà questa integra aziende diverse, che sono separate sia "fisicamente" sia in termini di azionariato, ma che, se isolate dall'attività economica dell'organizzazione, perderebbero gran parte del proprio valore. Dinamiche analoghe si notano anche all'interno di realtà più tradizionali, i cui rapporti con fornitori e clienti "critici" sono stati rafforzati sia dal punto di vista organizzativo che tecnologico, grazie all'uso della Rete per connettere i sistemi informativi dei diversi attori della filiera.

3. Conclusioni

Evidentemente, per sfruttare queste opportunità non sono necessari solo interventi di tipo tecnologico, ma occorre progettare il sistema di controllo di gestione in modo coerente.

Sempre il prof. Bertini, nell'ambito del suo "sistema d'azienda", formato dai sottosistemi della produzione, delle relazioni azienda/ambiente, del management e delle informazioni, ha considerato il sottosistema del controllo

⁴ In merito Cecchi osserva: "L'ambiente competitivo sta infatti mutando radicalmente, in quanto i luoghi di confronto non sono più i tradizionali settori in cui i competitori avevano un'appartenenza settoriale certa e definita. È infatti sempre più evidente l'affermarsi di un importante fenomeno di convergenza". Cecchi M., *Strategie e sistemi di controllo*, FrancoAngeli, Milano, 2001, p. 228.

⁵ Riguardo ai sempre più labili confini aziendali Garzella opportunamente osserva: "Con il suo comportamento e la sua dinamica l'azienda può modificare il suo rapporto con l'ambiente e caratterizzare in modo sempre nuovo le sue relazioni con i vari interlocutori, rendendo la distinzione in sottosistemi cangiante e i confini tra i sottosistemi difficilmente definibili ed interpretabili". Garzella S., *I confini dell'azienda. Un approccio strategico*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 24.

come appartenente a quello del management, nel quale risiede il “fattore determinante del sistema d’azienda” (Bertini U., 1990, p. 113). definendo l’attività di controllo come quella che “agisce [...] come fondamentale elemento di rinnovamento del processo di pianificazione per il miglioramento delle condizioni operative del sistema d’azienda” (Bertini U., 1990, p. 131).

Il riferimento a soluzioni coerenti vuole evidenziare la possibilità di un legame bidirezionale tra il sistema di controllo di gestione e le altre leve decisionali, da un lato, e tra le leve “interne” e il contesto “esterno”, dall’altro. Con ciò, non si intende far discendere dalle caratteristiche ambientali la configurazione più adeguata del sistema di controllo. È al contrario nostra opinione che, l’azienda attraverso la progettazione di un efficace sistema di controllo possa perfezionare una strategia competitiva in grado di influire attivamente sull’ambiente.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1990), *Il sistema d’azienda*, Giappichelli, Torino.
- Garzella S. (2000), *I confini dell’azienda: un approccio strategico*, Giuffrè, Milano.
- Miolo Vitali P. (1993), *Il sistema delle decisioni aziendali: analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino.
- Paganelli O. (1976), *Il sistema aziendale*, Cooperativa Libreria Universitaria Editrice, Bologna.
- Rezzani A. (2013), *Big Data: Architettura, tecnologie e metodi per l’utilizzo di grandi basi di dati*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Susskind J. (2018), *Future politics: Living together in a world transformed by tech*, Oxford University Press.
- Van den Hoven J., Helbing D., Pedreschi D., Domingo-Ferrer J., Gianotti F., Christen M. (2012), *FuturICT – the road towards ethical ICT*, The European Physical Journal Special Topics, 214, pp. 153-181.
- Ventura F., Greco S., Apiletti D., Cerquitelli T. (2022), *Trusting deep learning natural-language models via local and global explanations*, Knowledge and Information Systems, 64(7), pp. 1863-1907.

**DAL PRINCIPIO DI DERIVAZIONE
AL PRINCIPIO DI ACCODAMENTO:
NUOVO PARADIGMA PER LA TASSAZIONE
DEL REDDITO D'IMPRESA**

di *Eugenio Pinto*

1. La potestà tributaria tra determinazione dell'imponibile e delle aliquote di imposta

La potestà tributaria degli Stati in tema di reddito d'impresa poggia su due pilastri:

- A. la determinazione della base imponibile, cioè del *quantum* su cui applicare le aliquote d'imposta;
- B. la determinazione della(e) aliquote d'imposta.

In particolare, in tema di reddito d'impresa gli Stati hanno storicamente regolato la materia emanando specifiche norme applicabili ai soli fini tributari, che per molti decenni sono state anche le uniche, in assenza pressoché totale di norme "civilistiche" in tema di bilancio e sue regole di formazione.

Tuttavia, a partire dagli anni Settanta del secolo scorso la disciplina civilistica nazionale del bilancio in ambito UE e in Italia è stata via via ampliata, dettagliata e, da ultimo, ha subito un processo di convergenza con la corrispondente disciplina internazionale dettata dagli IFRS.

Non solo, negli ultimi decenni si è anche assistito alla:

- A. creazione di una disciplina UE/Nazionale in tema di:
 - (i) principi contabili (IFRS a livello UE e Local GAAP, tra cui quelli italiani);
 - (ii) revisione contabile, attribuendo per disciplina UE solo a soggetti indipendenti e particolarmente qualificati la possibilità di emettere i giudizi di conformità dei bilanci ai rispettivi principi contabili applicabili;
- B. creazione di standard setter nazionali (per l'Italia: l'*OIC-Organismo Italiano di Contabilità*) con amplissimi poteri di regolazione "tecnica" dei principi contabili, che hanno prodotto un articolato *corpus* normativo in continuo aggiornamento e che hanno reso questo set di regole indubbiamente ampio, articolato e "a maglie strette".

Nonostante questa profonda evoluzione, il set di regole tributarie in tema di reddito d'impresa ha continuato ad affiancarsi alle regole civilistiche, addirittura accrescendosi, in ossequio al c.d. “*principio di derivazione*”.

2. Il “*principio di derivazione*” essenzialmente “*a somma zero*”

A tutt'oggi, la determinazione del reddito d'impresa imponibile avviene, in breve, prendendo sì le mosse dai bilanci “civilistici” redatti applicando gli IFRS o i Local GAAP nazionali ma i loro valori devono essere verificati e “filtrati” al fine di verificare se, e in che misura, rispettano le regole tributarie di determinazione dell'imponibile.

Poiché i due set di regole (civilistiche e fiscali) non corrispondono quasi mai, si generano le c.d. *differenze temporanee* positive e/o negative, che sono moltissime, e le c.d. “*differenze permanenti*”, che sono molte meno.

Di conseguenza, la penultima voce del Conto Economico “*Imposte correnti sul reddito*” è calcolata applicando il set di regole fiscali e rappresenta l'unica voce del bilancio civilistico determinata e “importata” in bilancio applicando le norme fiscali e non i principi contabili. Mentre il saldo del conto economico “*Utile Ante Imposte*” (o EBT) è l'esito finale e la sintesi dell'applicazione delle sole regole “civilistiche” (IFRS o Local GAAP). In altre parole, le due voci (*EBT* e *Imposte correnti*) sono tra loro decorrelate perché sono il risultato di set di regole diverse (si vedano gli schemi sinottici riportati più avanti).

Al fine di ovviare a questo disallineamento, vissuto dal punto di vista delle regole “civilistiche” come una sorta di intrusione, i principi contabili (sia internazionali sia nazionali) fanno un ... triplo salto mortale carpiato ... imponendo, tramite uno specifico principio contabile a ciò dedicato, di compensare gli effetti del disallineamento facendo in modo che la complessiva voce *Imposte sul reddito* (comprensiva delle *Imposte correnti* e delle *Imposte differite e anticipate*) venga almeno potenzialmente ricondotta al medesimo importo che avrebbe avuto se non fosse stato applicato il set di regole fiscali (sic!): insomma: un gran mal di testa, a dir poco.

L'applicazione di questo doppio set di regole genera una sovrastruttura ipertrofica e barocca che obera le imprese di adempimenti sproporzionati e ingiustificati e, come vedremo, senza un effettivo e apprezzabile beneficio per lo Stato che legittimi e giustifichi quella sovrastruttura.

Ad oggi, abbiamo quindi uno Stato che impone alle imprese di applicare set di regole civilistiche corpose e dettagliate per preparare i propri bilanci (IFRS o Local GAAP) e detta anche rigide regole per assicurarsi che quei

bilanci così redatti siano conformi a quelle regole (vedi la disciplina UE e nazionale sui revisori contabili), ma poi impone, al tempo stesso, un altro set di regole per determinare il reddito d'impresa fiscalmente imponibile, e questo in ciascuno Stato! Insomma: un ginepraio inefficiente e non più giustificabile, che nessuno proporrebbe oggi se si partisse da zero con una regolazione *ex novo*.

Tanto più se si considera che, con riguardo alle c.d. “*differenze temporanee*”, di gran lunga le più diffuse, ciò che lo Stato non consente oggi a fini tributari lo consente “domani” sicché siamo in presenza di un meccanismo intrinsecamente “*a somma zero*” sia che lo si osservi staticamente, operazione per operazione, sia – a fortiori – che lo si osservi dinamicamente come successione di operazioni nel tempo.

Osservato staticamente il meccanismo è “*a somma zero*” perché ciò che non è consentito oggi lo sarà comunque “domani”, sicché l'effetto si annulla nell'arco della durata complessiva dei differimenti¹.

Osservato dinamicamente il meccanismo è in realtà ancor più, per così dire, “*a somma zero*” quando arriva a regime. Infatti, si consideri un qualunque esercizio ics di un'impresa assoggettata al doppio set di regole. Se da un lato è vero, ad esempio, che alcuni costi civilistici dell'esercizio ics in corso risulterebbero fiscalmente rinviati al futuro è altresì vero che vi sarebbero costi fiscalmente rilevanti ereditati dai rinvii a questo esercizio effettuati in passato che ne compenserebbero in tutto o in larga parte gli effetti.

Nell'esempio riportato nella nota¹, se nel quinto esercizio si sostenesse un nuovo costo di 100 soggetto alle medesime regole applicate nell'esercizio 1, l'esercizio presenterebbe risultati identici a quelli che si sarebbero avuti senza aver mai applicato il doppio set di regole.

Insomma, considerato che con riferimento ad una data impresa possono coesistere diverse combinazioni di durate di ammortamento civilistico e correlate diverse durate fiscali, basta attendere il tempo della durata media dei

¹ Si consideri un costo di 100 con un ammortamento civilistico a quote costanti in quattro esercizi mentre il corrispondente ammortamento fiscale è supposto a quote costanti in otto esercizi. In ciascuno dei primi quattro esercizi si avrebbe un **maggior imponibile** pari a 1/8 del costo mentre in ciascuno dei successivi quattro esercizi si avrebbe un **minor imponibile** del medesimo importo (vedi la riga *Delta Imponibile*). Assumendo un'aliquota d'imposta del 24% si avrebbe:

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Durata Fiscale							
	Durata GAAP							
Quota Ammortamento GAAP Costante	25,00	25,00	25,00	25,00				
Quota Ammortamento Fiscale Costante	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
Delta Imponibile	12,50	12,50	12,50	12,50	(12,50)	(12,50)	(12,50)	(12,50)
Delta imposte	3,00	3,00	3,00	3,00	(3,00)	(3,00)	(3,00)	(3,00)

periodi di ammortamento civilistici per giungere ad una situazione di indifferenza: raggiunta questa durata, con o senza l'applicazione del doppio set di regole, gli effetti netti sarebbero sostanzialmente equivalenti.

Tanto più in presenza di tassi d'interesse bassi sul mercato finanziario si comprende facilmente che i benefici per il bilancio statale sarebbero temporanei e irrilevanti e comunque non tali da giustificare l'ipertrofico e barocco paradigma attuale.

3. Il “*principio di accodamento*”

I tempi sono a mio avviso maturi per cambiare paradigma e passare dal c.d. “*principio di derivazione*” al c.d. “*principio di accodamento*”.

Comparando i due paradigmi mi viene in mente una metafora che, pur con i limiti delle metafore, ben si adatta al nostro caso.

Come misurereste la distanza tra Roma e Milano? Quale paradigma e sistema di riferimento adotereste? Quello dei millimetri o, piuttosto, quello dei chilometri?

La metafora è chiara: la distanza tra Roma e Milano rappresenta il reddito imponibile d'impresa da tassare e le unità di misura tra cui scegliere sono i principi contabili “civilistici” (unità di misura: i chilometri) e quelli fiscali (unità di misura: i millimetri).

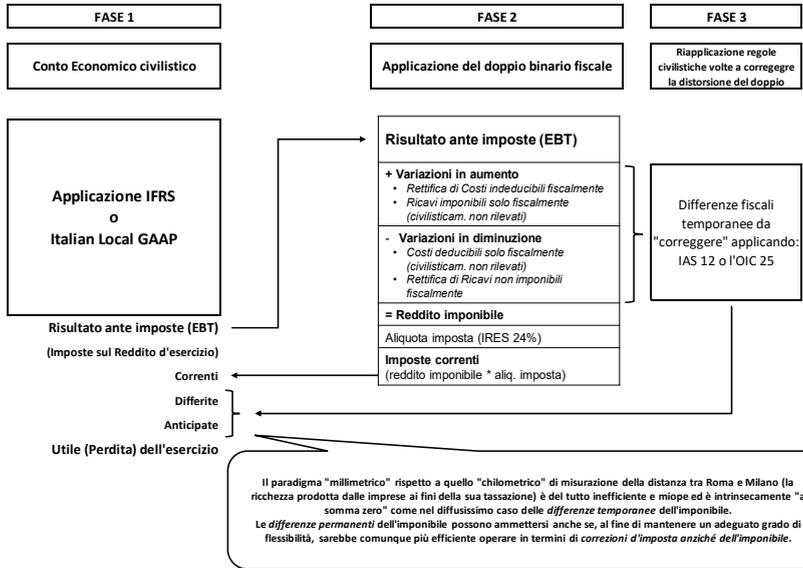
Si vedano gli schemi sinottici riportati a pagina seguente che rappresentano sia la situazione “*As Is*” del paradigma “millimetrico” sia quella “*To Be*” del nuovo paradigma “chilometrico”.

Per chi adotta il paradigma millimetrico è ovvio che una differenza di 1.000.000 o 10.000.000 di millimetri (e cioè un chilometro o dieci chilometri) assume un indubbio rilievo – direi geneticamente – per via del sistema di riferimento adottato mentre le stesse differenze sono irrilevanti per chi adotta il paradigma chilometrico e vuole misurare la distanza tra Roma e Milano.

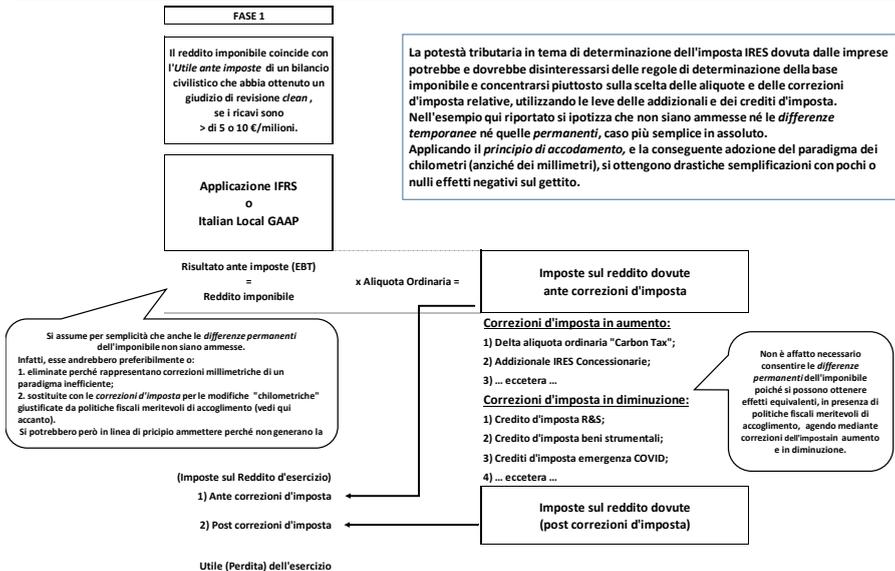
Chi adotta il paradigma dei millimetri sarà naturalmente portato a mettere in campo strumenti di misurazione all'apparenza molto dettagliati precisi (le regole fiscali del doppio binario di determinazione dell'imponibile) e costosi perché vorrà assicurarsi, dal suo punto di vista, misurazioni sempre più “accurate”, spesso ossessionato dal rischio che qualcosa sfugga alla tassazione, senza accorgersi e rendersi conto che si tratta pur sempre solo di millimetri in un sistema di regole geneticamente “*a somma zero*”.

Chi adotta il paradigma dei millimetri fa sua, direi quasi senza accorgersene, una prospettiva miope che ne condiziona tutte le declinazioni e, più in generale, il *mindset*.

Situazione "AS IS" - Paradigma "Millimetrico"



Situazione "TO BE" - Paradigma "Chilometrico"



Chi invece adotta il paradigma dei chilometri non spreca energie per mettere in campo strumenti sempre più “raffinati” e non si porrà neppure il problema se la distanza tra Roma e Milano sia più opportuno misurarla (sempre in chilometri) seguendo la linea ferroviaria (ad es.: i GAAP italiani) o l’autostrada (ad es.: gli IFRS), tanto più se esistono tecnici altamente specializzati e indipendenti (fuor di metafora: i revisori contabili) che assicurano che quelle distanze in chilometri sono state in effetti adeguatamente e correttamente “calcolate”, con scostamenti accettabili.

Infatti, di fronte ad un set di principi contabili “avanzato”² la cui verifica di corretta applicazione l’ordinamento affida a soggetti indipendenti altamente professionali non vale neppure la pena di perdere tempo a stabilire gerarchie e preferenze di un set di regole rispetto agli altri. Nel tempo, i risultati delle misurazioni (in chilometri) tendono sostanzialmente a convergere o, meglio, a cogliere comunque l’essenza del fenomeno della ricchezza prodotta da tassare (la distanza tra Roma e Milano), e rifarsi ai risultati di bilanci redatti con quelle regole, in applicazione di quello che abbiamo chiamato il “*principio di accodamento*”, rappresenterebbe una semplificazione lungimirante per qualunque Stato.

Chiunque conosca le tematiche di bilancio³ sa che non è tanto importante disquisire astrattamente sul set di regole da applicare o su inconcludenti preferenze e gerarchie: meglio gli IFRS o gli USGAAP? Meglio gli IFRS piuttosto che determinati Local GAAP nazionali? Ciò che più conta è il fatto che le regole scelte si applichino con regolarità nel tempo.

Prendere l’EBT di un bilancio con un giudizio di revisione *clean* come base imponibile “as is”, quale che sia il set di principi contabili adottato, rappresenta l’ideale applicazione del “*principio di accodamento*” secondo il quale lo Stato è sì un “socio” necessario delle imprese ma un socio che, al pari degli altri, condivide i risultati economici che esprimono la ricchezza prodotta dall’impresa nel periodo, tanto più che quel set di regole “civilistiche” da applicare lo ha stabilito lo Stato stesso⁴.

Inoltre, applicando il “*principio di accodamento*” lo Stato smetterebbe i panni, per così dire, del socio più socio degli altri per il quale varrebbero regole speciali: le norme fiscali in tema di reddito imponibile. Uno Stato che si mette su di un piedistallo privilegiato, arroccato a regolare millimetrica-

² Come possono essere gli IFRS, gli USGAAP e i Local GAAP nazionali dell’area Euro.

³ I tributaristi non può presumersi che siano esperti in materia di determinazione della ricchezza prodotta dalle imprese, il che almeno in parte “giustifica” l’errore frequente che li porta a preferire ed adottare il paradigma dei millimetri in luogo di quello dei chilometri.

⁴ Lo Stato qui è inteso in senso lato con le sue norme primarie, secondarie e con i suoi organi anche di ausilio tecnico quali sono gli *Standard Setters* internazionali e nazionali.

mente ciò che accade all'interno dei suoi "confini" tributari è tipico di una concezione statale ottocentesca del potere statale che ormai, in epoca di globalizzazione, fa acqua da tutte le parti.

Non solo, uno Stato che si ritiene più in grado degli altri "soci" di stare col fiato sul collo delle imprese e dei manager pecca di presunzione. L'esperienza insegna che sono piuttosto gli altri "soci" e non gli Stati a tenere sotto pressione i manager spingendoli verso comportamenti virtuosi e risultati economici migliori ... ovviamente da tassare.

L'adesione al "*principio di accodamento*" da parte dello Stato, lungi dal rappresentare una sorta di abdicazione della propria potestà tributaria, rappresenterebbe invece una scelta lungimirante ed efficace. Così come un esperto velista non cercherebbe mai d'ingabbiare il vento ma, piuttosto, andrebbe di bolina piegando quel vento a suo vantaggio per raggiungere la meta, così gli Stati potrebbero e dovrebbero seguire il vento della produzione della ricchezza adottando il paradigma chilometrico (e cioè i bilanci redatti coi principi contabili da loro stessi scelti purché superiori ad una certa soglia e abbiano una "revisione" *clean*) che consente di giungere in modo semplice ed efficace alla meta del calcolo della distanza tra Roma e Milano.

A ben vedere, applicando il "*principio di accodamento*" si otterrebbero drastiche semplificazioni non solo a livello di tassazione nazionale del reddito d'impresa ma anche a livello internazionale.

Si pensi alla situazione in ambito UE dove abbiamo un ristretto numero di imprese che applicano gli IFRS⁵ e molte altre che invece applicano i Local GAAP nazionali degli Stati d'origine, tanti quanti sono gli Stati dell'Unione.

Inoltre, poiché ciascuno Stato ha tipicamente il proprio set di regole fiscali vi sono tanti doppi binari quanti sono gli Stati dell'Unione. E se un'impresa dell'Unione produce parte del reddito in altri Stati dell'Unione con una stabile organizzazione⁶ deve anche produrre tante dichiarazioni fiscali locali quanti sono gli Stati (e i rispettivi doppi binari) in cui produce reddito. Questo sistema di regole stratificatosi nei decenni è geneticamente barocco e inefficiente e sembra fatto apposta per complicare la vita agli Stati e alle imprese; imprese che spesso si districano nei gineprai meglio degli Stati.

⁵ Talvolta solo ai fini della redazione del bilancio consolidato, talvolta anche ai fini del bilancio separato. Nel nostro ragionamento per ora si prescinde dall'ipotizzare una tassazione per singola *legal entity* (bilancio separato) piuttosto che per Gruppo (bilancio consolidato). In linea di principio, le riflessioni possono applicarsi ad entrambi i contesti anche se indubbiamente vi sono molti e interessanti aspetti e differenze da approfondire, chiarire e gestire.

⁶ Il tutto, com'è noto, guidato dal principio della stabile organizzazione che mostra crepe crescenti in un mondo dove si affermano sempre di più i servizi digitali avanzati erogati mediante piattaforme delocalizzate.

Se gli Stati dell'Unione adottassero (singolarmente, a gruppi o tutti) il “*principio di accodamento*” e, quindi, se il reddito imponibile di una qualunque impresa dell'Unione fosse pari al suo EBT “certificato” *clean* come conforme al set di principi contabili applicabili nello Stato d'origine, quale esso sia, gli Stati dovrebbero occuparsi “solo” dell'allocazione o ripartizione di quella ricchezza così determinata.

Si tratterebbe di un paradigma rifondato, basato sulla fiducia, molto più semplice da gestire rispetto al tenere in piedi il doppio binario fiscale in ogni Paese in quanto, ad esempio, l'allocazione dell'EBT nei vari Stati in cui esso è stato generato potrebbe efficacemente essere guidato dal volume di ricavi prodotti in ciascun Paese rapportato ai ricavi totali: parametri molto semplici da ottenere e verificare nonché basati su di un razionale economico solidissimo.

Questa osservazione richiama subito alla mente un altro aspetto interessante di cui si discute molto: la creazione di una base imponibile comune UE in tema di reddito d'impresa.

Naturalmente, l'obiettivo è in linea di principio condivisibile ma sarebbe un disastro se lo si concepisse come un ulteriore strato di regole valido a soli fini fiscali UE che andrebbe a sommarsi ai doppi binari nazionali fiscali: così facendo, si introdurrebbe un ulteriore livello d'inutile complessità a un paradigma già barocco. Il sistema andrebbe infatti radicalmente semplificato anche a livello UE (e, perché no, anche a livello OCSE).

Diversamente, se ciascuno Stato facesse un passo indietro rispetto al “suo” doppio binario fiscale e si stabilisse, come qui si propone, che:

- A. il reddito d'impresa imponibile di una qualunque impresa dell'Unione⁷ equivale al suo EBT, come “certificato” *clean*, nel suo paese d'origine;
- B. la sua allocazione (eventuale, se ricorrono i presupposti) tra i vari Stati avviene in proporzione ai ricavi eventualmente generati localmente rispetto ai ricavi totali;

faremmo rapidamente un grande passo avanti verso l'armonizzazione e la semplificazione delle regole.

Non si tratterebbe ancora di una generalizzata base imponibile europea comune ma ci si muoverebbe in quella direzione con una drastica semplificazione. Infatti:

- A. per le imprese che applicano gli IFRS si tratterebbe in effetti già di una base imponibile comune, da intendersi anche nel senso di uniforme, quale che sia lo Stato d'origine delle imprese. Insomma: base imponibile comune e uniforme;

⁷ Almeno per imprese con fatturati sopra una certa soglia.

B. per le altre imprese, la base imponibile sarebbe comune in quanto accettata come tale da tutti gli Stati UE (d'origine dell'impresa e dagli altri) ma, dipendendo dai bilanci redatti applicando i Local GAAP nazionali, non sarebbe uniforme, potendo essere diversa in funzione dello Stato d'origine. Insomma: base imponibile comune ma non uniforme.

Limitatamente alle imprese soggette a questo nuovo paradigma, ispirato alla logica dei “chilometri” e non a quella dei “millimetri”, verrebbero meno tutti i doppi binari attualmente presenti nei diversi Stati UE (enorme semplificazione!) e le imprese avrebbero come unico principale obbligo quello di applicare, secondo i casi, gli IFRS o i Local GAAP dello Stato d'origine e, limitatamente agli eventuali redditi prodotti negli altri Stati UE, una semplice dichiarazione dell'ammontare dei ricavi prodotti localmente⁸.

Gli Stati UE a loro volta, accettando mutuamente come base imponibile l'EBT di un bilancio con un giudizio *clean*, quali che siano i principi contabili applicati dall'impresa e il suo Stato d'origine, eserciterebbero più efficacemente e in modo ipersemplificato le loro prerogative in materia tributaria concentrandosi sulle relativamente semplici verifiche in tema di ricavi generati localmente e, ovviamente, sul secondo pilastro della potestà tributaria: la fissazione delle aliquote di imposta sulla porzione di reddito imponibile di propria spettanza.

L'applicazione del “*principio di accodamento*”, a ben guardare, non solo semplificherebbe drasticamente la vita agli Stati e alle imprese dell'Unione Europea ma getterebbe anche le premesse per il superamento della stessa nozione di stabile organizzazione OCSE che sta mostrando crepe crescenti a livello internazionale anche per effetto della rivoluzione digitale in atto che consente di generare in giro per il mondo ingenti ricavi nei vari Stati senza che maturino i presupposti di una stabile organizzazione fiscalmente rilevante, prerequisite della tassabilità a livello locale, se intesa in senso tradizionale⁹.

Tanto per fare un esempio, attuando il “*principio di accodamento*” anche a livello OCSE, un qualunque Stato (anche da solo, o con altri, ma senza alcuna necessità logica di dover procedere all'unanimità) potrebbe dire alla Alphabet¹⁰ o alla Amazon di turno: il tuo reddito imponibile (nell'esempio

⁸ Si tratterebbe del c.d. “*Country by Country Report*” previsto in sede OCSE ma dal contenuto estremamente semplificato. I ricavi locali così generati andrebbero rapportati ai ricavi totali, peraltro già facilmente desumibili dal bilancio “certificato” *clean*.

⁹ La nozione di stabile organizzazione è qui intesa in senso “tradizionale”. Secondo alcuni, semplificando, tale nozione non lascia spazio alla tassabilità dei redditi prodotti dalle imprese in un determinato Paese in assenza di una “presenza fisica”, non essendo sufficienti a questo fine solo i ricavi generati localmente.

¹⁰ Si tratta della capogruppo quotata, tra l'altro, della più famosa Google.

quello consolidato) nel mio ordinamento è pari al tuo EBT di bilancio “certificato” *clean*, redatto secondo i tuoi principi contabili (gli USGAAP nel caso di specie), nella proporzione in cui i tuoi ricavi generati nel mio territorio stanno ai tuoi ricavi totali.

La tassabilità di un imponibile così calcolato sarebbe, tra l’altro, incontestabile sia da parte delle imprese destinatarie sia da parte dei rispettivi Stati d’origine perché si baserebbe su di un EBT dichiarato ufficialmente e “certificato” *clean* da loro stessi.

Una siffatta base imponibile, si noti, prescinderebbe dalla presenza di una stabile organizzazione in ciascuno dei paesi coinvolti dalla generazione dei ricavi, poiché sarebbero solo i ricavi il presupposto necessario e sufficiente per l’allocazione dell’EBT e non l’esistenza di una stabile organizzazione intesa nel suo significato tradizionale¹¹.

Secondo alcuni recenti orientamenti, in realtà, la stabile organizzazione si verificherebbe anche quando i ricavi generati localmente superano una certa soglia di rilevanza, a prescindere dai tradizionali altri criteri di presenza “fisica” nel territorio. Su questa premessa, molti Paesi europei stanno introducendo o hanno già introdotto la c.d. *digital tax* che tuttavia è una nuova imposta poiché, pur di racimolare qualcosa, tassa i ricavi (ovviamente più facili da tracciare) e non il reddito delle imprese.

Questa scelta fatta da alcuni Paesi se da un lato amplia e chiarisce la tradizionale nozione di stabile organizzazione, dall’altro introduce una nuova imposta che non è più sul reddito ma sui ricavi. Si tratta di una scelta priva di solide basi razionali che si presta a forti e giustificate critiche dai Paesi nei quali le *digital corporations* in prevalenza risiedono, a partire dagli USA.

Se ormai, com’è auspicabile, la nozione di stabile organizzazione arrivasse ad includere anche la generazione di soli ricavi o se, comunque, la presenza di soli ricavi sopra una certa soglia costituisse un nuovo presupposto di tassabilità internazionale, sarebbe molto più razionale, fondato e incontestabile applicare a livello OCSE il “*principio di accodamento*”, qui illustrato in breve, piuttosto che tassare i ricavi come fa la *digital tax*.

¹¹ Da decidere se applicare il “*principio di accodamento*” a livello di singola *legal entity* (e di bilancio separato) o a livello di Gruppo (e di bilancio consolidato): questione molto interessante e rilevante da approfondire in sede tecnica.

LE ANALISI FINANZIARIE E IL LORO UTILIZZO

di *Pietro Pisoni, Alain Devalle*

1. Dalle analisi di bilancio alle analisi finanziarie

La lettura ed interpretazione della documentazione economica, finanziaria e patrimoniale redatta dall'impresa al fine di comprenderne l'evoluzione gestionale ha origini assai datate. Nonostante ciò, l'interesse sul tema, nel corso degli ultimi anni, è tornato di attualità grazie ad una serie di fattori (Bertini, 2017).

Un fattore che ha richiesto il "ritorno" all'analisi delle performance d'impresa è stato certamente il perdurare della crisi economica (Coda, 1998). Essa, infatti, ha imposto alle imprese di dotarsi di strumenti di valutazione del raggiungimento dei risultati aziendali (consuntivi e prospettici) per poter gestire i cambiamenti in atto (Ferrero, 1991). Se, infatti, nel passato la "navigazione" dell'impresa poteva essere portata avanti a "vista", la complessità della gestione e il proliferare di fattori endogeni ma soprattutto esogeni ha richiesto un "salto di qualità" negli strumenti utilizzati dall'impresa per la gestione aziendale (Capaldo, 1998). In periodi di crisi di mercato è più che mai necessario verificare l'andamento dell'impresa e indicare nei piani industriali le strategie da adottare per ridurre i costi, produrre sufficienti flussi finanziari per fronteggiare i debiti, e così via (Bertini, 1987; Brusa, 2000, Dezzani, 1971).

L'evoluzione degli Accordi di Basilea, che hanno portato molti istituti finanziari e bancari ad introdurre modelli di valutazione del merito creditizio per l'analisi dell'andamento economico, finanziario e patrimoniale delle imprese e che, attraverso la determinazione di numerosi indicatori economici, finanziari e patrimoniali giungono ad attribuire un rating alle imprese che richiedono finanziamenti hanno determinato una spinta all'analisi delle performance. Non solo, gli amministratori nel redigere la relazione sulla gestione devono descrivere l'andamento dell'attività d'impresa anche ricorrendo all'utilizzo di indicatori, finanziari e non.

L'introduzione dei principi contabili internazionali, inoltre, ha comportato un "modello" di redazione della documentazione economica, finanziaria e patrimoniale profondamente differente rispetto alla cultura contabile italiana, scardinando alcuni fondamenti del modello contabile del Codice Civile (si pensi alla relazione reddito-capitale ed al ruolo del principio della prudenza).

Le influenze dei principi contabili internazionali si sono rese evidenti a seguito del recepimento della Direttiva 34/2013 che ha introdotto la valutazione degli strumenti finanziari derivati al fair value e l'utilizzo del costo ammortizzato per le società che redigono il bilancio ordinario secondo le regole del Codice Civile.

L'applicazione delle procedure di revisione contabile disciplinate dai principi di revisione internazionali anche nell'ambito delle società di piccole e medie dimensioni, infine, impongono al revisore legale di pianificare l'attività di controllo effettuando l'analisi comparativa dei bilanci (che si sostanzia in un'analisi di bilancio) e di verificare l'applicabilità del presupposto di continuità aziendale attraverso l'analisi di indici e margini (o "ratio") calcolati sui dati di bilancio dell'impresa (Dezzani *et al.*, 2000).

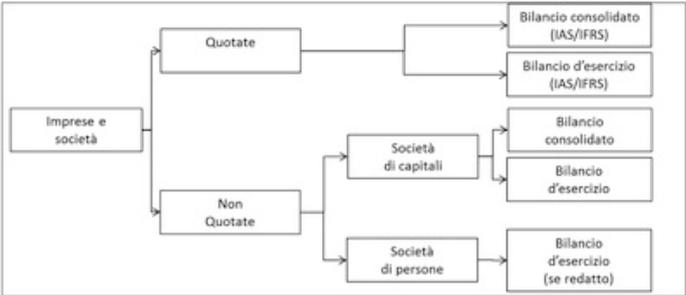
A prescindere dall'obiettivo delle analisi effettuate, il comune denominatore delle analisi finanziarie è rappresentato dal documento di partenza utilizzato: *il bilancio d'esercizio o il bilancio consolidato*.

Il bilancio (d'esercizio e consolidato), come è noto, mette in evidenza la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa (o del gruppo d'impres) e costituisce il documento "principe" per le successive analisi. Per questo motivo, tradizionalmente le analisi sono state definite "analisi di bilancio".

L'evoluzione delle regole per la redazione del bilancio ha però anche comportato un conseguente sviluppo degli strumenti da utilizzare per l'effettuazione delle analisi del bilancio d'esercizio e consolidato, che si sono dovute evolvere per allinearsi alle diverse tipologie di informativa economico-finanziaria redatta dalle imprese.

Con riferimento all'impresa oggetto di osservazione, è possibile distinguere tra imprese quotate e non quotate. Tra le società non quotate si possono a loro volta distinguere le società di capitali dalle società di persone: differente è infatti la documentazione che le varie imprese producono e su cui si basa l'analisi (Tavola 1).

Tavola 1 – Differenti imprese oggetto di analisi



Le società non quotate presentano il bilancio d'esercizio e il bilancio consolidato (quest'ultimo non sempre obbligatorio), se società di capitali: i predetti documenti rappresentano la base di partenza per le successive analisi. Le società di persone presentano, invece, una documentazione contabile piuttosto scarna e influenzata dalla normativa fiscale vigente che spesso limita l'efficacia delle analisi.

Le società quotate redigono il bilancio consolidato ed il bilancio d'esercizio secondo i principi contabili internazionali. Per gli IAS/IFRS il "vero" bilancio è il bilancio consolidato mentre quello del soggetto giuridico singolarmente considerato assume un'importanza minore. Nel caso di società quotate, l'analisi si concentra quindi sul bilancio consolidato, anche se occorre tener conto che la distribuzione dell'utile e la determinazione delle imposte sono basate sul risultato del bilancio d'esercizio. I principi contabili internazionali sono considerati regole contabili diverse rispetto alle regole contabili italiane, in quanto si basano sull'utilizzo prevalente ancorché non esclusivo del fair value (in molti casi identificabile con il valore di mercato) e introducono nella redazione del bilancio una serie di logiche e strumenti che prima erano legate alla finanza. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, si pensi all'impiego del costo medio ponderato del capitale (WACC) che è da sempre utilizzato nell'ambito delle valutazioni d'azienda ma che è oggi alla base di valutazioni di bilancio IAS/IFRS (es. determinazione del valore recuperabile delle *cash generating unit* attraverso l'*impairment test*). Inoltre, per la valutazione di società quotate nei mercati regolamentati si deve anche fare riferimento ad informazioni che non sono di derivazione prettamente contabile ma che provengono dai mercati finanziari. Ad esempio, la capitalizzazione di mercato è un'informazione estremamente utile nella valutazione dell'andamento di un'impresa quotata (Ferrero *et al.*, 2006).

Per i motivi sopra indicati, con riferimento a questa tipologia di società il termine "analisi di bilancio" è risultato piuttosto restrittivo e le analisi hanno assunto sempre di più la denominazione di "analisi finanziarie" (Ferrero *et al.*, 2003; Pisoni, Devalle, 2016).

Le analisi finanziarie consistono, pertanto, in un processo logico che parte dai dati di un bilancio aziendale per giungere alla valutazione delle performance d'impresa, attraverso l'utilizzo di indicatori, margini e flussi ed alla loro interpretazione. Le informazioni utilizzate dalle analisi finanziarie non sono rappresentate esclusivamente dai dati contabili ma sono integrate da informazioni provenienti dai mercati finanziari (si pensi, ad esempio, alla capitalizzazione di mercato) o da informazioni strettamente legate alla finanza d'impresa (si pensi, ad esempio, al costo medio del capitale).

Le analisi finanziarie, a prescindere dal documento sul quale si basano, hanno l'obiettivo di analizzare le principali performance d'impresa, che sono le seguenti:

- *performance patrimoniale*: concerne l'esame della relazione che intercorre tra il patrimonio netto (o capitale proprio) ed i debiti (o capitale di credito o capitale di terzi). L'analisi patrimoniale è volta a verificare l'esistenza di un equilibrio, all'interno delle fonti di finanziamento, tra il capitale proprio ed il capitale di terzi (caratteristica della "solidità");
- *performance finanziaria*: riguarda l'analisi delle relazioni tra fabbisogni di capitale e relative modalità di copertura e tra correlati flussi di entrate e flussi di uscite monetarie e finanziarie. Lo studio dell'aspetto finanziario è finalizzato a valutare la caratteristica attitudinale e stabilizzata dell'impresa a soddisfare il proprio fabbisogno finanziario in modo economico e tempestivo, ovvero senza ricorrere a smobilizzi eccezionali o a fonti straordinarie di finanziamento (caratteristica della "liquidità"). Negli ultimi anni ha certamente assunto un ruolo preponderante nelle analisi finanziarie l'analisi dei flussi finanziari ed in particolare del rendiconto finanziario che consente di mettere in evidenza la capacità dell'impresa di generare liquidità attraverso il proprio business e l'utilizzo conseguente delle risorse generate;
- *performance economica*: consiste nell'osservazione della relazione tra il flusso dei costi ed il flusso dei ricavi, al fine di verificare la stabilizzata attitudine dell'impresa a mantenere una condizione di equilibrio economico (capacità del flusso di ricavi di fronteggiare in modo durevole il flusso dei costi) necessaria per operare durevolmente. La capacità di conseguire tale equilibrio deve essere stabile (cioè presente sul lungo periodo) anche se non necessariamente costante (caratteristica dell'"economicità/redditività").

L'analisi delle performance sopra descritte avviene attraverso il calcolo di indici, margini e flussi, il cui utilizzo dipende dal soggetto che effettua l'analisi e dalle motivazioni per le quali vengono effettuate.

È possibile, infatti, identificare differenti approcci di analisi a seconda dei soggetti che a vario titolo sono interessati alla valutazione delle performance dell'impresa (Ferrero *et al.*, 2003; Brunetti *et al.*, 2000).

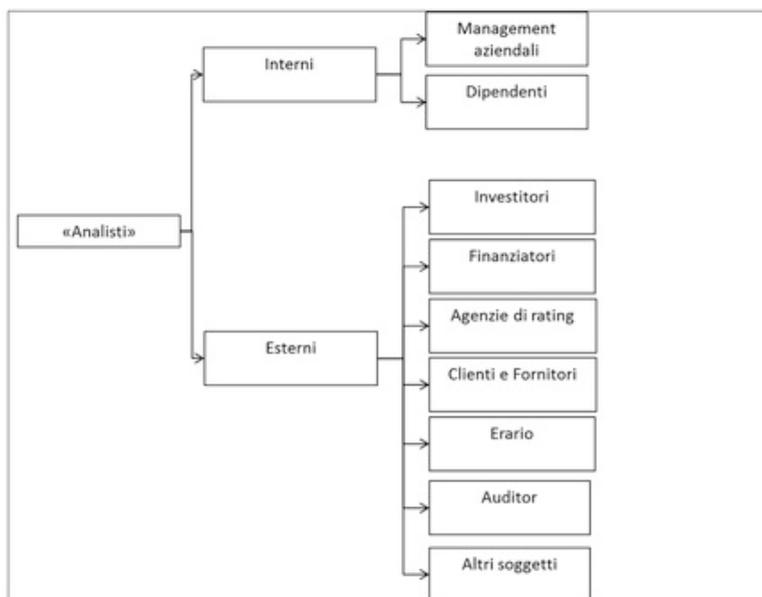
Gli analisti dell'impresa possono essere soggetti interni, quali il management, oppure soggetti esterni, quali gli investitori, gli istituti di credito, i clienti e i fornitori, lo Stato, gli auditor, ed altri ancora.

Il management utilizza comunemente gli indicatori per verificare il raggiungimento degli obiettivi economici, finanziari e patrimoniali, mentre gli investitori utilizzano gli indicatori per verificare ad esempio il ritorno dell'inve-

stimento effettuato, gli istituti di credito per verificare la capacità dell'impresa di fronteggiare i debiti, e così via. Rispetto agli altri "analisti" il management utilizza i ratio quali obiettivi della gestione per definire le performance attese da rappresentare nel bilancio d'esercizio e consolidato. Se, infatti, gli altri analisti verificano i risultati a consuntivo per analizzarne la congruità, il management aziendale può agire sulle leve per determinare certi livelli di performance e di conseguenza utilizza gli indicatori di bilancio in chiave preventiva.

Nella Tavola 2 sono riportati i diversi soggetti interessati alle analisi delle performance d'impresa, definiti "analisti".

Tavola 2 – Differenti soggetti interessati alle analisi



2. Le analisi finanziarie: obiettivi, strumenti e chiave di lettura per i diversi utilizzatori

Le analisi finanziarie, a seconda del soggetto interessato, possono avere differenti finalità, tra le quali (Pisoni, Devalle, 2016):

- capire e valutare le performance economiche, finanziarie e patrimoniali di un'impresa per "investire", a vario titolo, nell'impresa analizzata;
- individuare i correttivi da apportare per migliorare l'andamento dell'impresa da parte dei manager aziendali;

- completare le informazioni di bilancio contenute nella Relazione sulla gestione per fornire adeguata informativa agli stakeholder aziendali;
- calcolare ed interpretare i rating dell'impresa da parte del sistema bancario, come richiesto da Basilea 2 e da Basilea 3;
- controllare le informazioni di bilancio ed in particolare valutare la continuità aziendale dell'impresa nell'ambito dell'attività svolta dagli amministratori così come dagli organi di controllo dell'impresa (quali il revisore legale o il collegio sindacale);
- verificare la coerenza tra alcuni indicatori contabili (si pensi alla percentuale di ricarico sui prodotti venduti) con il settore a cui appartiene l'impresa, al fine di identificare eventuali anomalie nel reddito imponibile (studi di settore, da parte dell'amministrazione finanziaria).

Le analisi finanziarie, quindi, rivestono oggi un ruolo particolarmente rilevante e il loro utilizzo è diffuso in diversi contesti. Le analisi finanziarie offrono, infatti, “segnali” o “spunti di riflessione” che possono essere utilizzati dai diversi interlocutori aziendali per valutare l'affidabilità e sostenibilità nel tempo del business d'impresa. L'analisi richiede una valutazione della gestione dell'impresa nei diversi e complementari aspetti che la caratterizzano, e che si manifesta nelle performance economiche, finanziarie e patrimoniali.

La base di partenza per l'effettuazione delle analisi è, per la maggior parte degli utilizzatori, il bilancio d'esercizio e/o consolidato (Ferrero, 1995). Tale informativa deve però essere integrata con l'utilizzo, ad esempio, di dati provenienti dal mercato (si pensi alla capitalizzazione di mercato per le società quotate o le analisi settoriali per tutte le imprese, ecc.) (Teodori, 2000).

Prima di procedere al calcolo ed alla interpretazione degli indicatori è necessario verificare l'attendibilità dei dati oggetto di analisi; in taluni casi vi è la presenza di organi di controllo (si pensi al revisore legale) che verificano con ragionevole certezza che la situazione economica, finanziaria e patrimoniale non contenga errori significativi, mentre in altri casi il bilancio non è soggetto a controlli (se non a quelli possibili dell'amministrazione finanziaria per il pagamento delle imposte, a posteriori). L'utilizzatore del bilancio deve quindi, preliminarmente, valutare la capacità informativa del documento oggetto di analisi anche a prescindere dalla presenza di controlli.

Dal punto di vista dei soggetti che utilizzano le analisi finanziarie è possibile identificare, tra i diversi utilizzatori, tre categorie principali:

- il management;
- gli investitori;
- gli istituti finanziari e gli altri creditori.

Ciascuno di questi soggetti utilizza le analisi finanziarie per verificare le performance d'impresa sotto profili differenti:

- il management deve porsi, ad esempio, obiettivi minimi di redditività da corrispondere agli azionisti dell'impresa; esso sarà valutato principalmente in base ai risultati che riuscirà a conseguire;
- gli investitori verificano, ad esempio, la congruità del ritorno degli investimenti effettuati nell'impresa;
- gli istituti finanziari focalizzano la loro attenzione sulla capacità dell'impresa di rimborsare i debiti finanziari concessi all'impresa stessa e di sostenerne il connesso costo.

A seconda del soggetto utilizzatore è possibile identificare alcuni "ratio" particolarmente importanti sui quali è necessario focalizzare la propria attenzione, come riportato nella Tavola 3.

Tavola 3 – Utilizzatori ed indicatori di bilancio

Management	Investitori	Sistema finanziario e altri creditori
<i>Dati contabili interni</i>	<i>Riclassificazioni</i>	<i>Riclassificazioni</i>
Performance economiche	Performance economiche	Performance economiche
EBITDA	EBITDA	EBITDA
EBIT, NOPAT	EBIT, NOPAT	EBIT
Risultato netto	Risultato netto	Risultato netto
Leva operativa		
Return on Assets o Return on Net Assets (ROA o RONA)	Price Earnings ratio (P/E)	Return on Assets o Return on Net Assets (ROA o RONA)
Return on Investments o Return on Capital Employed (ROI o ROCE)		Return on Investments o Return on Capital Employed (ROI o ROCE)
Creazione di valore	Creazione di valore	
Return on Equity (ROE)	Return on Equity (ROE)	
	Dividend per share (DPS)	
	Dividend payout	
Performance finanziarie	Performance finanziarie	Performance finanziarie
Cash flow e free cash flow	Cash flow	Indici di sostenibilità del debito
Leva finanziaria	Cash flow/dividendi	Cash flow
		Capitale circolante netto e indice di disponibilità
		Ciclo monetario
Performance patrimoniali	Performance patrimoniali	Performance patrimoniali
Indipendenza finanziaria o grado di indebitamento (leverage)	Indipendenza finanziaria o grado di indebitamento (leverage)	Indipendenza finanziaria o grado di indebitamento (leverage)
Capitalizzazione di borsa e price to book value (se quotata)	Capitalizzazione di borsa e price to book value (se quotata)	Capitalizzazione di borsa e price to book value (se quotata)

La Tavola 3 mette in evidenza alcuni indicatori particolarmente utili in relazione al soggetto interessato all'analisi.

Occorre altresì sottolineare che l'analisi finanziaria non può prescindere dalla valutazione complessiva delle performance d'impresa (economiche, finanziarie e patrimoniali), al di là del soggetto che le effettua. Inoltre, occorre sempre tener conto, nella valutazione degli indicatori, delle politiche di bilancio che a monte possono essere state effettuate per influenzare i risultati di bilancio.

Un "buon" analista di bilancio utilizza gli indicatori quali spunti per trovare una coerenza tra risultati ottenuti e valori di bilancio cercando di interpretare correttamente le relazioni tra i diversi ratio delle performance analizzate. Le analisi di bilancio, inoltre, devono essere effettuate confrontando valori ottenuti da:

- indicatori relativi ad imprese dello stesso settore per comprendere il ruolo dell'impresa nel segmento di appartenenza (leader di mercato, follower, ecc.) attraverso dei "benchmark";
- indicatori calcolati in diversi esercizi: di consueto le analisi di bilancio sono effettuate per periodi di almeno tre-cinque anni per comprendere le dinamiche evolutive del business.

Il giudizio dell'analista, dunque, deve tener conto, da un lato, del trend di miglioramento o peggioramento degli indicatori indagati e dall'altro di un confronto con i valori di benchmark. In ogni caso, l'analista deve comunque valutare l'adeguatezza della performance economica, finanziaria e patrimoniale. Le analisi di bilancio devono essere effettuate, pertanto, tenendo conto sia dell'andamento della gestione aziendale relativa a diversi esercizi successivi sia del contesto di riferimento.

Dall'analisi congiunta delle tipologie di imprese e degli utilizzatori, è possibile, nel contesto italiano, operare la seguente distinzione:

- imprese di grandi dimensioni che tendenzialmente sono quotate: in questo caso le analisi finanziarie possono essere svolte dai tre soggetti identificati nella Tavola 3; gli investitori che verificano il rendimento del proprio investimento sono spesso in posizione di minoranza in quanto i proprietari sono amministratori delegati o "siedono" nel CdA dell'impresa stessa e quindi hanno a disposizione molte altre informazioni, oltre al bilancio d'esercizio;
- imprese di piccole e medie dimensioni: tali società sono la maggior parte delle imprese italiane e spesso sono amministrate direttamente dai soci. In tali situazioni molto spesso l'unico vero lettore del bilancio è il sistema bancario che, in quanto fornitore di capitale di debito, dovrà valutare il merito creditizio dell'impresa.

Lo sviluppo delle analisi finanziarie può avvenire quindi attraverso lo studio e l'approfondimento delle seguenti principali problematiche:

- studio dei dati di partenza per l'analisi finanziaria: le normative per la redazione del bilancio d'esercizio e consolidato;
- analisi preliminari e riclassificazioni di bilancio;
- valutazione delle performance d'impresa: performance patrimoniali, finanziarie, economiche e complessive;
- utilizzi dell'analisi finanziaria nei vari contesti operativi.

In ognuno di questi aspetti, da molto tempo gli studi di economia aziendale sono presenti con contributi rilevanti da parte della dottrina.

Nel quadro evolutivo delle analisi finanziarie sopra delineato, la presenza di ulteriori studi di matrice economico-aziendale è fortemente auspicabile, per garantire che problemi così rilevanti vengano affrontati con il dovuto metodo scientifico, anche al fine di fornire spunti efficaci sul piano applicativo.

Riferimenti bibliografici

Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.

Bertini U. (2017), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.

Brunetti G., Coda V., Favotto F. (1990), *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas, Milano.

Brusa L. (2000), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.

Capaldo P. (1998), *Reddito, capitale e bilancio d'esercizio. Una introduzione*, Giuffrè, Milano.

Coda V. (1998), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.

Dezzani F., Pisoni P., Puddu L., Cantino V. (2000), *Revisione contabile e certificazione del bilancio*, Giappichelli, Torino.

Dezzani F. (1971), *Rischi e politiche d'impresa. Contenuto e relazioni*, Giuffrè, Milano.

Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L. (2003), *Le analisi di bilancio, indici e flussi*, 3ª ed., Vol. in-8°, di pp. XVIII-686, Giuffrè, Milano.

Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L. (2006), *Analisi di bilancio e rendiconti finanziari*, Giuffrè, Milano.

Ferrero G. (1991), *I complementari principi della "chiarezza", della "verità" e della "correttezza" nella relazione del bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano.

Ferrero G. (1995), *La valutazione del capitale di bilancio*, Vol. in 8°, di pp. VI-222, Giuffrè, Milano.

Pisoni P., Devalle A. (2016), *Analisi finanziaria*, Giuffrè, Milano.

Teodori C. (2000), *L'analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino.

DAI CINQUECONTISTI A FRANCESCO MARCHI

di *Francesco Poddighe*

1. Premessa

La passione per gli studi storici ha caratterizzato l'attività dell'Amico Umberto¹ fin dai suoi primi scritti e la consapevolezza che la ricerca storica possa rappresentare un elemento di conoscenza e stimolo intellettuale per comprendere e disegnare l'attualità e il futuro è un nostro comune convincimento. Per questo, intendo caratterizzare il mio intervento in questi "Scritti in Onore" con un contributo di taglio e dedicato agli studi storico-ragioneristici.

2. Contributo alla conoscenza del processo formativo della logismologia

Con il presente lavoro² abbiamo inteso apportare un contributo allo studio del processo formativo ed evolutivo del pensiero logismologico³.

Invero, precedentemente all'ingresso di Francesco Marchi nel campo della disciplina ragionieristica, il linguaggio logismologico appariva marcatamente disomogeneo. In effetti, le concezioni personalistiche fino al tempo del Paciolo risultavano per vari aspetti non pienamente comprensibili.

Gli antichi studiosi dell'"arte della tenuta dei conti", al fine di spiegare il senso logico-tecnico delle rilevazioni contabili, erano soliti ricorrere all'artificio della personificazione dei conti accesi agli elementi reali del patrimo-

¹ Cfr Umberto Bertini, *Carlo Ghidiglia: saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Corsi, Pisa, 1967; Bertini U., *Giannessi, l'Economia aziendale e la Ragioneria*, in *Atti della Giornata di Studi Giannessiani*, Giuffrè, Milano, 1982; Bertini U., *Ferrero: un maestro dell'Economia Aziendale*, Finanza Marketing e Produzione, n. 4, dicembre, 1993; Bertini U., *Francesco della penna, Alberto Ceccherelli e l'Economia aziendale*, Contabilità e Cultura aziendale; Bertini U., *La personalità umana e scientifica di Carlo Caramiello*, Rirea, marzo-aprile, 1995; Bertini U., *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11 e 12, 2010.

² Francesco Poddighe, *Dai cinquecontisti a Francesco Marchi, Contributo alla conoscenza del processo formativo della logismologia*, Colombo Corsi, Pisa, 1973.

³ La logismologia è la scienza che studia il significato logico tecnico delle scritture contabili. Si veda Alberto Ceccherelli, *La logismologia*, Vallardi, Milano, 1915.

nio. Ciò con particolare riferimento ai conti cosiddetti inanimati, quale discutibile espediente volto a perseguire i prevalenti obiettivi didattici propri della fase costitutiva della ragioneria.

Pertanto, in questa fase di avvio del processo formativo della disciplina, il ragionamento logismologico era privo di un ordine logico pienamente sistematico. A ben guardare, esso comportava il ricorso, per i conti accesi ai beni materiali, ad una sorta di personalità immaginaria onde sostituire compiutamente quella personalità reale che non si era in grado di attribuire ai conti in questione.

Faceva difetto, sotto questo particolare aspetto, la corretta configurazione della personalità dei cosiddetti consegnatari, cioè dei diversi depositari delle attività patrimoniali facenti parte della combinazione aziendale.

Il successivo periodo di ulteriore preoccupante stasi della nostra disciplina, determinato anche da motivi di ordine politico, consentì che le opere dei numerosi seguaci della teoria francese, denominata dal Marchi dei “cinquecontisti”, si affermassero immeritadamente nel nostro Paese.

A ben guardare, secondo tale teoria, i cinque conti generali volti a identificare il traffico commerciale (precisamente: Mercanzie, Cassa, Effetti a pagare, Effetti a ricevere, Perdite e Profitti) sarebbero tutti di carattere personale, però erroneamente accesi al proprietario, in quanto atti ad esprimere le sue peculiari individuali e soggettive ragioni.

La discutibile impostazione dottrinale dei Degranges, padre e figlio, fu, con accesa polemica, non priva di afflatti ironici, confutata in maniera ragionata e convincente dal Marchi, fino alla sua completa demolizione.

Infatti, non fu difficile, ad una intelligenza acuta come quella dello studioso toscano, dimostrare i gravi errori metodologici in cui erano incorsi gli autori francesi, oltre alla vasta schiera di seguaci italiani, e stabilire, che la loro teoria riposava su concetti errati e mal interpretati.

Il contributo dottrinale del Marchi, di cui abbiamo cercato di spiegare il valore concettuale, tenendo conto del tempo e delle circostanze in cui lo studioso toscano realizzò le sue opere, va comunque ben oltre l'aver saputo contrastare l'invadenza napoleonica, ascrivibile ai Degranges, Padre e Figlio.

Ciò premesso, si deve riconoscere al Marchi il grande merito di avere posto con acume le fondamenta della teoria personalistica del conto, successivamente sviluppata dal Cerboni⁴.

⁴ Il Cerboni viene considerato dagli studiosi di ragioneria come il fondatore del cosiddetto metodo logismografico, ritenuto inizialmente alla stregua di un significativo avanzamento della teoria del Marchi.

Anzi, e ciò in armonia con parte della dottrina, si può fondatamente ritenere il Marchi iniziatore ed il Cerboni valido costruttore della teoria personalistica del conto.

Il Marchi, invero, seppe individuare le varie personalità a cui doveva essere attribuito un adeguato rilievo logismologico. In particolare, come è noto, egli ha identificato quattro classi di figure di conto, distinguibili poi in due classi fra loro funzionalmente collegate: quelle che potremmo definire “personalità contabili” (corrispondenti, consegnatari, proprietario) e quella che potremmo chiamare “personalità di riferimento” (il gerente o amministratore).

Il gerente non viene considerato alla stregua di una personalità contabile, poiché rappresenta l’angolo visuale dal quale, secondo il pensiero del Marchi, la spiegazione di carattere logismologico si diparte: ogni rapporto amministrativo, dunque, deve essere sempre a lui riferito.

Secondo il Marchi, i conti generali sarebbero soltanto due: il conto del proprietario e, in antitesi, quello inerente ai consegnatari ed ai corrispondenti. Di natura differenziale il primo, integrale il secondo. In entrambi i casi si tratterebbe comunque di conti personali, cioè accesi a personalità reali.

Da taluni studiosi vengono attribuiti al Marchi meriti superiori per avere dimostrato l’erroneità della teoria francese, che per essere riuscito a sostituirla con altra più corretta. Secondo il nostro sommesso parere, nonostante le lacune indubbiamente contenute nella sua impostazione di pensiero, il suo contributo deve considerarsi di sicuro rilievo dottrinale.

Invero, la teoria del Marchi, poi sostituita da altra ritenuta ancora oggi valida (la cosiddetta “teorica dei conti a valore”, di Fabio Besta), ha indubbiamente rappresentato un notevole passo in avanti nel processo di ricerca di un’appropriata sistemazione logismologica, fino ad allora mancata.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1976), *Carlo Ghidiglia: saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Cursi, Pisa.
- Bertini U. (1982), *Giannessi, l’Economia aziendale e la Ragioneria*, in *Atti della Giornata di Studi Giannessiani*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1993), *Ferrero: un maestro dell’Economia Aziendale*, Finanza Marketing e Produzione, n. 4, dicembre.
- Bertini U. (1995), *La personalità umana e scientifica di Carlo Caramiello*, Rirea, marzo-aprile.
- Bertini U. (2010), *La Scuola Toscana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Rirea, n. 11 e 12.

- Bertini U. (2012), *Francesco della penna, Alberto Ceccherelli e l'Economia aziendale*, Contabilità e Cultura Aziendale.
- Besta F. (1909), *La ragioneria – Parte prima: ragioneria generale*, vol. I, 2^a ed. riveduta ed ampliata col concorso dei professori Alfieri V., Ghidiglia C., Rigobon P., Vallardi, Milano.
- Besta F. (1910), *La ragioneria – Parte prima: ragioneria generale*, vol. II, 2^a ed. riveduta ed ampliata col concorso dei professori Alfieri V., Ghidiglia C., Rigobon P., Vallardi, Milano.
- Besta F. (1916), *La ragioneria – Parte prima: ragioneria generale*, vol. III, 2^a ed. riveduta ed ampliata col concorso dei professori Alfieri V., Ghidiglia C., Rigobon P., Vallardi, Milano.
- Ceccherelli A. (1915), *La logismologia*, Vallardi, Milano.
- Ceccherelli A. (1939), *Il linguaggio dei bilanci. Formazione e interpretazione dei bilanci commerciali*, Le Monnier, Firenze.
- Cerboni G. (1873), *Primi saggi di logismografia presentati all'XI congresso degli scienziati italiani*, La minerva, Firenze.
- Cerboni G. (1886), *La ragioneria scientifica e le sue relazioni con le discipline amministrative e sociali*, vol. I, Loescher, Torino.
- Degranges E. figlio (1840), *La tenue des livres ou moseau traité de comptabilité générale*, Lerax, Liège.
- Degranges E. padre (1842), *La tenuta dei libri resa facile, ovvero nuovo metodo d'insegnamento della tenuta de libri a partite semplici e doppie, contenente il modo di tenere le scritture a partite doppie col mezzo di un sol registro*, Tipografia del Vesuvio, Napoli.
- Marchi F. (1867), *I cinquecontisti ovvero la ingannevole teorica che viene insegnata negli istituti tecnici del regno e fuori del regno intorno il sistema di scrittura a partita doppia, e nuovo saggio per la facile intelligenza ed applicazione di quel sistema*, Giachetti, Prato.
- Marchi F. (1867), *L'autore del libro i cinquecontisti al direttore del periodico "Il bibliografo"*, Giachetti, Prato.
- Marchi F. (1868), *Le scuole francese ed italiana nello insegnamento della contabilità a scrittura completa o doppia ed a scrittura incompleta o semplice*, Giachetti, Prato.
- Marchi F. (1869), *Appendice all'opuscolo le scuole francese ed italiana nell'insegnamento della contabilità a scrittura completa o doppia ed a scrittura incompleta o semplice*, Vannini, Pescia.
- Marchi F. (1870), *De' vocaboli contabilità, ragioneria, computisteria, ecc.*, Giachetti, Prato.
- Marchi F. (1870), *L'applicazione della partita doppia nell'amministrazione del regno d'Italia*, Giachetti, Prato.
- Marchi F. (1870), *La scienza e l'arte della tenuta de conti*, Vannini, Pescia.
- Paciolo L. (1911), *Trattato de computi e delle scritture*, in "Opere antiche di ragioneria" di Giovanni Massa, Monitore dei ragionieri, Milano.
- Poddighe F. (1973), *Dai cinquecontisti a Francesco Marchi, Contributo alla conoscenza del processo formativo della logismologia*, Colombo Corsi, Pisa.

PER UMBERTO BERTINI

di *Lucio Potito*

Quando un vero amico viene a mancare non è facile trovare le parole per ricordarlo, perché le parole spesso dicono poco, ciò che prevale (almeno inizialmente) sono i processi creativi e le connessioni con le strutture del nostro profondo che ciascuno di noi tende a creare, e a ricordare, maturando riflessioni e ragionamenti utilizzati per comunicare con noi stessi e con il mondo esterno, costruendo ipotesi su di esso e sul nostro modo di immaginarlo. La mancanza infatti genera sentimenti, numerosi pensieri, emozioni e anche tante fantasticherie. E non è dunque facile tradurre tutto ciò in parole che abbiano un vero significato e non restino staccati dalla realtà sperimentata.

Potrei anzitutto cominciare a dire che Umberto è stato il primo esponente della Scuola toscana che ho conosciuto. Il primo incontro avvenne circa sessant'anni fa, quando io ero appena diventato allievo di Domenico Amodeo, un vero maestro.

Una mattina entrando nel nostro Istituto di Ragioneria (come allora si chiamava) di Napoli, mi imbattei in questo giovanotto dagli occhi chiari e dai capelli ancora scuri, seduto disinvoltamente su una delle scrivanie, che s'intratteneva amabilmente con altri allievi e la segreteria, in attesa dell'arrivo del mio Maestro, verso il quale Umberto era portatore di un messaggio da parte del suo Maestro, Egidio Giannessi. I due, infatti, erano molto amici: si stimavano e si rispettavano reciprocamente.

Ero qualche anno più giovane di Umberto, non solo per età, ma anche per vita accademica. Dopo essermi laureato a 22 anni, infatti, spesi un paio di anni sperimentando altri percorsi lavorativi. Al termine dei quali, mi convinsi del tutto che la carriera accademica sarebbe stata il mio futuro.

Da quel giorno ebbe inizio la mia amicizia con Umberto, con **sorprendente semplicità e inaspettata sintonia**.

E poi c'è la fine, segnata dall'ultima telefonata che ci facemmo nel febbraio di due anni fa, nella quale come al solito eravamo allegri e ridanciani, non supponendo, naturalmente, che non ci saremmo mai più sentiti. E ora quelle telefonate mi mancano molto.

* * *

La sintonia che spontaneamente scattò fra noi sin dal primo incontro mi ha consentito poi in tutti questi lunghi anni di sentirci e vederci spesso.

Più c'incontravamo, più scoprivamo molti tratti comuni dei nostri caratteri.

Primo fra tutti, la convinzione da parte di entrambi che il sentimento di amicizia, di "autentica" amicizia, sia un grande valore.

E poi le nostre visioni di persone ed eventi erano in gran parte condivise.

La **semplicità** era il primo connotato che caratterizzava Umberto, qualità che possiamo definire "rinuncia al superfluo" e che insieme alla **spontaneità** e alla **spensieratezza** (costituenti una sorta di reazione al "peso del vivere") definiscono la naturalezza o, meglio, la **leggerezza** che ha sempre mostrato di possedere.

Qualità queste che si completavano poi con il prestigio, la credibilità, insomma con l'**autorevolezza** che esprimeva: naturale, innata, sua propria.

Tutte qualità, quelle appena accennate, che portavano a definire Umberto "una bella persona", appartenente a quelle anime capaci di essere **carismatiche** e **semplici** nello stesso tempo.

Abbiamo avuto entrambi una lunga vita accademica.

Ma non c'è alcuna tristezza o rimpianto in questa espressione.

Perché è stata interpretata al meglio che ciascuno di noi poteva o sapeva vivere, e poi eravamo animati da una forte passione per l'insegnamento; ci credevamo fortemente.

* * *

Fra i tanti ricordi incisi in me in modo particolare, posso riportare i seguenti.

Rammento una bella serata trascorsa in un noto locale della Versilia, alla presenza dei nostri due Maestri. Si festeggiava la chiusura, appena avvenuta, del concorso ad *ordinario* che riguardava me e altri fraterni colleghi.

Inoltre rivivo i frequenti incontri a Roma. Erano anni che, se ricordo bene, di frequente egli tornava nella capitale per incarichi di natura professionale, coincidenti con i miei anni romani, per via dei corsi che ho tenuto alla Luiss per un lungo tempo.

Sento ancora l'atmosfera di alcuni pomeriggi di fine estate trascorsi nella sua casa al mare. In uno di essi mi mostrò anche la sua cineteca e vedemmo insieme un film.

Eravamo soli. E questo ci liberava di qualsiasi sovrastruttura e convenienza, eravamo aperti, constatando decisamente la verità di un'amicizia autentica.

Infine, non posso non ricordare una sua inaspettata telefonata. Che faceva riferimento a un nostro incontro, nel quale si erano creati, per la prima volta, degli screzi tra noi, determinando una freddezza inusuale e non voluta da entrambi.

Le prime parole che disse furono: "Lucio ho sbagliato con te quel giorno, desidero scusarmi". Naturalmente in pochi secondi tutto ciò che non ci univa come sempre venne del tutto cancellato.

Ma fu utile per convincermi ancora di più che bisogna sempre essere capaci di ammettere i propri errori.

Una persona che ragiona così è una grande persona, è una persona dotata di una forte **onestà d'animo**. E lui lo era.

* * *

Amava molto la vita, amava viaggiare. Era sempre disponibile con i colleghi, gli allievi, e, soprattutto, anche a mettersi al servizio delle istituzioni.

Era ironico allegro e vivace. Ma lo apprezzavo anche quando diveniva assai serio, scrupoloso, finanche severo se discuteva di temi importanti, e fra questi in special modo quelli che riguardavano il destino e il futuro di tanti giovani.

E poi se ne è andato con la leggerezza che lo connotava. Spegnendo la luce. In silenzio.

Ma sono certo che alla fine la sua anima se ne è andata felice, perché Egli aveva pienamente vissuto alla sua maniera, come lui voleva.

Ciao Umberto!

Lucio Potito

MECCANISMI DI CONTROLLO DIREZIONALE NELLE IMPRESE DEL SETTORE DELLE COSTRUZIONI. I LINEAMENTI DELL'EVMS

di *Angelo Provasoli*

1. Project Management e EVMS

I sistemi di controllo direzionale rispondono all'esigenza del *management* di orientare la gestione d'impresa alla realizzazione degli obiettivi di piani e programmi condivisi.

Per quanto informati a medesime finalità, i sistemi di controllo si declinano in modo differente nelle imprese a seconda del settore di appartenenza, della natura dei prodotti/servizi resi e degli obiettivi da perseguire.

Le imprese che operano per grandi progetti o commesse di terzi hanno sistemi di gestione e controllo tipicamente focalizzati sul prodotto o sul servizio da realizzare. In esse i cicli di produzione sono normalmente di lunga durata e presentano tempi di inizio e di fine normalmente definiti in accordi con i committenti.

Tali caratteristiche si riflettono inevitabilmente sui sistemi di controllo direzionale e, in particolare, sui modelli di *Project* e *Program Management* impiegati. In tali imprese:

- il controllo di costi, ricavi e risultati, preventivi e consuntivi, si esercita sul *singolo prodotto/progetto* e nei confronti delle unità organizzative chiamate a realizzarlo;
- i sistemi manageriali sono *marcatamente orientati al futuro*;
- la *dimensione temporale delle produzioni* costituisce una variabile cruciale della gestione strategica ed operativa di tali imprese.

L'*Earned Value Management System* (EVMS o anche EVM) diviene un utile strumento per rafforzare l'efficacia degli ordinari modelli di *Project* e *Program Management*. L'EVMS si propone infatti di contribuire alla pianificazione dinamica di progetti di lunga durata fornendo alla gestione le informazioni necessarie per esercitare in modo sistematico e proattivo il controllo dei fattori critici che incidono maggiormente sulla realizzazione degli obiettivi di tempo, costo e risultato.

L'EVMS è pertanto una *componente elettiva* dei sistemi di *Project Management*, i cui migliori contributi si manifestano laddove maggiore sia la dimensione, la complessità e la durata dei progetti. Progetti in tutto o in parte ripetitivi o di limitate dimensioni non consentono di offrire adeguata evidenza ai contributi dell'EVMS, specie se considerati rispetto ai costi necessari per attivarlo. L'impiego della metodologia EVMS richiede infatti competenze, risorse e tecnologie specificamente dedicate e non ampiamente diffuse¹.

Nelle situazioni aziendali che ne favoriscono l'impiego, l'EVMS si rivela talora decisivo per il raggiungimento degli obiettivi di tempo e di costo.

Le informazioni dell'EVMS permettono di percepire tempestivamente se l'esecuzione di un progetto si conformi o meno ai costi e ai tempi previsti a *budget* o a piano. E, nel caso in cui non si conformi, consentono di percepire le probabili deviazioni, le misure, il segno e l'origine delle stesse.

L'orientamento al futuro delle informazioni dell'EVMS consente al gestore di valutare con anticipo le decisioni più opportune avuto riguardo, ad esempio, al mantenimento o al cambiamento delle linee di azione, dei programmi o delle stesse intese con i committenti².

¹ Numerosi studi si sono occupati dei costi dell'EVMS. Tra i primi, si segnala il lavoro di Coopers & Lybrand, TASC, *The DOD Regulatory Cost Premium: A Quantitative Assessment*, svolto nel 1994 sotto gli auspici del Sottosegretario alla Difesa per l'Acquisizione e la Tecnologia USA. In esso vengono analizzati i costi di gestione di diversi strumenti di controllo direzionale, tra cui, appunto l'EVMS. Gli autori, ai fini delle stime, assumono a riferimento l'esperienza di dieci grandi Imprese di costruzione statunitensi. Essi giungono a stimare il costo medio della metodologia EVMS nella misura di circa il 0,9% dei "costi addizionali di produzione" ("*value added cost*") dei progetti realizzati. Nell'esperienza dei casi esaminati, tale costo si ragguagliava a circa il 0,54% dei costi complessivi di produzione, nell'assunto che i costi diversi dagli "*added costs*", principalmente i costi degli acquisti – comprensivi dei costi delle opere rese dai subfornitori – incidessero nella misura di circa il 40% del costo delle opere. Sul punto si legga anche David S. Christensen, *The costs and benefits of the Earned Value Management Process*, Research Gate, 2011.

Altri studi si sono occupati del tema. Tra essi, in particolare, E.D. Lampkin, *The marginal cost and practicality of cost/schedule control system*, Dayton 1992.

Sull'argomento dei costi delle applicazioni EVMS hanno scritto altri Autori dopo le modifiche apportate nel 1996 dal Dipartimento della Difesa USA ai criteri applicativi originari della metodologia. Le modifiche si proponevano di semplificare le procedure ridondanti o superflue. In particolare quelle che il DOD qualificava come "*over-specified work breakdown structure*", "*lengthy systems description of EVMS*", "*written variance analysis at the control account level*", ed altre.

G. Christel, in uno studio del 1996 immediatamente successivo a tali modifiche stimava che le semplificazioni riducevano i costi delle applicazioni di circa un terzo. Cfr. G. Christel, *Earned value Management. The Cost/schedule control systems criteria and the DoD regulatory premium: A call to action*. Washington DC Office of the Under Secretary of Defense acquisition.

² L'EVMS è uno strumento di misurazione a supporto del management di progetto, e tale supporto non si limita solo alla rilevazione periodica degli scostamenti rispetto alla pianifica-

Va segnalato che i rendiconti dell'*EVMS* presentano caratteri di *oggettività, confrontabilità e auditabilità*³. Specie nel settore delle grandi opere, in cui meglio si applica la metodologia, tali caratteri assumono un significativo valore informativo, considerati i rilevanti interessi pubblici e privati ordinariamente coinvolti.

Pur altamente strutturato, il sistema informativo che alimenta l'*EVMS* non è rigidamente predefinito. Cosicché esso può adattarsi, negli assetti e nei contenuti, alle specificità di ogni singola realtà d'impresa.

Le pagine che seguono sono principalmente focalizzate sui processi di pianificazione, controllo ed organizzazione; illustrano per cenni alcune particolarità applicative di questa metodologia e ne segnalano criticità ed insidie⁴.

2. Programmazione e EVMS: fasi, metriche e insidie

Si è accennato che una delle caratteristiche distintive della metodologia è il suo rigoroso approccio logico. L'adozione dell'*EVMS* impone infatti disci-

zione economico-temporale ma, in relazione alle performance rilevate, cerca di proiettare le performance a vita intera del progetto e quindi di fornire al management informazioni che possano consentire di intervenire tempestivamente sul progetto per correggere eventuali trend negativi che potrebbero impattare sui tempi e sui costi dell'intero ciclo di vita del progetto.

³ I caratteri richiamati nel testo si configurano anche quali rilevanti profili di *reliability* della metodologia dell'*EVMS*.

⁴ Tra le particolarità dell'*EVMS* si segnala l'angolazione delle sue analisi. Esso, infatti, tende prevalentemente a focalizzarsi sul controllo dei risultati industriali dei progetti in avanzamento più che sulle misure dei risultati contabili. La circostanza è segnalata in precedenti contributi del presente volume in cui si richiamano anche i criteri da adottare per riconciliare i risultati economico-industriali del modello *EVMS* ai risultati contabili dell'impresa che impieghi i principi *IFRS*. Viene peraltro conclusivamente osservato che "per le società che adottano i principi *IFRS* per la redazione del bilancio d'esercizio, la riconciliazione tra le risultanti industriali di ciascun progetto e la rappresentazione civilistica non è sempre facile oltre che di immediata comprensione".

Sul tema dei rapporti di complementarietà tra bilanci d'esercizio e risultati *EVMS*, scrive a D.S. Christensen, *According to the Department of Defense the need of the Program Managers were often not met, when EVMS were viewed primarily as financial reporting system*, op. cit., p. 376. E viceversa, si può osservare.

Peraltro, proprio l'attitudine dell'*EVMS* a proiettare, con buona efficacia, le performance di costo sulla vita intera del progetto costituisce una qualità distintiva che si pone anche al servizio del bilancio d'esercizio *IAS-IFRS*. Il criterio contabile *Cost to Cost* (Cfr *IFRS 15*) si avvale infatti proprio delle stime di costo a vita intera dei progetti per allocare ricavi e risultati attesi agli esercizi di riferimento.

Il tema qui accennato ha particolare importanza sia per gli studi della dottrina aziendale, sia per le applicazioni operative del metodo.

plina nell'applicazione delle sue regole⁵. La loro osservanza è talora onerosa, in profili organizzativi, di processo e di costo. Una corretta applicazione delle regole avvantaggia tuttavia significativamente le applicazioni. Conseguenze molto negative sono state segnalate in casi di applicazioni imprecise, approssimate o superficiali.

Le maggiori insidie si collocano nell'applicazione delle regole per la programmazione delle attività di progetto, come emerge dalle considerazioni dei successivi paragrafi. Nel seguito, se ne riportano alcune per favorire la comprensione delle principali complessità della metodologia.

3. Le attività preliminari e l'analisi del progetto. Una visione statica dell'EVMS

Il ricorso all'EVMS richiede una compiuta conoscenza delle attività di progetto in tutte le loro interrelazioni spaziali e temporali e in ogni altra rilevante implicazione gestionale, organizzativa, amministrativa e contrattuale.

La metodologia richiede anzitutto di procedere alla scomposizione delle attività progettuali nelle rispettive componenti elementari con l'obiettivo di identificare le risorse – materiali, immateriali e personali – da mobilitare e le operazioni in cui impiegarle⁶.

Le regole suggeriscono di spingere la scomposizione fino a identificare le operazioni che possano essere attribuite, a fini esecutivi, ai più piccoli centri operativi (come uffici, reparti, cantieri) del sistema di gestione e controllo d'impresa che dispongano di meccanismi organizzativi di feedback⁷.

⁵ Sono 32 i criteri originariamente suggeriti dalla metodologia dell'EVMS, distinti in 5 classi in cui ricadono le principali attività del Project Management. Cfr. sul punto D.S. Christensen, op. cit., p. 375. V. anche, Booz, Allen, Hamilton, *Earned Value Management Tutorial*. Department of Energy, USA, 2011.

⁶ La scomposizione di un'attività complessa viene denominata *Work Breakdown Structure* (WBS).

⁷ Si tratta delle entità operative al più basso livello organizzativo che, nel farsi carico di compiti esecutivi riferiti a parti elementari del progetto, debbono anche soddisfare il compito di predisporre e assoggettare a controllo il *budget* dei costi della propria unità; budget destinato poi a confluire nel reporting package di un *Control Account*. Nel sistema EVMS, il Control Account va inteso come l'unità organizzativa e contabile primaria; l'unità, cioè, che gestisce e controlla una "classe base" di attività di progetto. Il Control Account costituisce pertanto il riferimento organizzativo elementare previsto dalla metodologia per eseguire: (a) la raccolta e la classificazione dei costi *preventivi e consuntivi* della classe di attività produttive poste nella sua responsabilità; (b) l'analisi delle variazioni e il reporting sulle attività di sua competenza; (c) l'attribuzione, all'interno della propria unità, di responsabilità di attuazione del programma e di esecuzione degli interventi conseguenti alle variazioni accertate; (d) l'allocazione delle responsabilità di attuazione dei programmi correttivi nell'area di sua competenza.

Va segnalato che vi è diretta correlazione tra il livello di dettaglio di scomposizione delle attività e la profondità delle informazioni che, nel corso dell'avanzamento dei lavori, si intendono monitorare ai fini delle valutazioni delle performance.

La metodologia *EVMS* non definisce un criterio ottimale da osservare nella scomposizione delle attività di progetto. Riferisce invece che il criterio deve essere delineato dal management secondo convenienza tenuto conto degli obiettivi e dei vincoli qualitativi e quantitativi del progetto e dei connessi profili di rischio.

Non va sottaciuto che l'aumentare del livello di dettaglio secondo cui sono scomposte le attività di progetto tende a coinvolgere in maggiore profondità, per compiti esecutivi e di controllo, la struttura organizzativa d'impresa. L'accrescimento dei dettagli tende, in altri termini, a spostare "verso il basso" il baricentro organizzativo secondo cui vengono monitorate le *performance* di costo e di tempo dei progetti⁸.

Un assetto organizzativo preconstituito, e dunque antecedente le applicazioni della metodologia, può pertanto variamente condizionare, e dunque soddisfare, l'efficacia delle sue applicazioni a seconda della complessità, varietà e dimensione dei progetti da eseguire nel corso del tempo⁹.

Le considerazioni esposte potrebbero peraltro lasciare intendere che l'*EVMS*, nei riguardi delle scelte di scomposizione delle attività di progetto, possa attribuire ampia flessibilità al giudizio professionale del *management*.

Non è invero propriamente così¹⁰.

In sede di prima applicazione della metodologia *EVMS* si impone dunque anzitutto di apprezzare, alla luce dei principi che la ispirano e delle caratteristiche dimensionali dei progetti da realizzare, se la struttura organizzativa e di controllo dell'impresa sia o meno adeguata, allo stato, per soddisfare gli obiettivi minimali di performance richiesti. In caso negativo, si dovrà opportunamente valutare la possibilità e la convenienza ad eseguire modifiche dei

⁸ Per riprendere i riferimenti organizzativi del sistema *EVMS*, la situazione descritta nel testo – nella quale le esigenze dei committenti o del *management* impongano un'accentuazione dei controlli di dettaglio delle *performance* di progetto – potrebbe suggerire di collocare i "Control Account" ad un livello operativo/organizzativo inferiore, lungo la linea gerarchica, rispetto a quello che, in principio, in assenza di quelle esigenze, sarebbe stato opportuno per gestire e controllare le attività di progetto scomposte con minore dettaglio.

Vanno peraltro segnalate le complessità organizzative che potrebbero emergere in una realtà aziendale in cui vi fosse una compresenza di progetti di varia dimensione e complessità che richiedano di adottare approcci organizzativi differenti per il controllo delle *performance* di ciascun progetto.

⁹ Vedi ancora sul punto la nota precedente.

¹⁰ I motivi dell'orientamento assunto dai principi dell'*EVMS* in merito ai livelli di dettaglio preferibili sono sinteticamente descritti più oltre.

sistemi di informazione e controllo al fine di elevare i benefici conseguibili con una applicazione ottimale della metodologia.

4. Le attività preliminari: l'analisi organizzativa e l'allocatione delle responsabilità

L'identificazione delle attività elementari secondo cui è composto un progetto si accompagna, nel processo di programmazione, alla selezione delle unità organizzative che debbono eseguirle.

Ogni classe elementare di attività deve infatti trovare corrispondenza in una specifica responsabilità organizzativa, interna o esterna all'Impresa, che disponga delle competenze necessarie e possa assumersi la responsabilità di realizzarla nei termini previsti. Vi è stretta correlazione, come in precedenza riferito, tra il livello di dettaglio secondo cui sono scomposte le attività di un progetto e il livello di profondità organizzativa secondo cui vengono attribuite le responsabilità.

La selezione delle unità organizzative destinate a realizzare un'opera richiede di valutare adeguatamente le competenze disponibili e i carichi di lavoro pregressi, anche in rapporto ai tempi di esecuzione imposti dai committenti del progetto. In ogni caso tale selezione richiede piena condivisione delle scelte operate dal *project management* da parte delle unità coinvolte.

Al termine del processo di identificazione e condivisione di compiti e responsabilità, il lavoro compiuto trova precisazione codificata nei file del sistema informatico¹¹.

Una delle possibili forme di rappresentazione formale dell'analisi organizzativa in parola può essere assimilata ad una proiezione, per estratto, dell'organigramma dell'azienda nelle sole funzioni, organi, unità che il *project management* ha destinato all'esecuzione del progetto¹².

L'"organigramma funzionale del progetto" costituisce, per così dire, il *framework* delle relazioni organizzative e dei compiti esecutivi da realizzare.

¹¹ La configurazione in forma digitale delle informazioni diviene un utile strumento organizzativo per rappresentare, *pro-tempore*, in termini sistematici, l'intero sistema di compiti e responsabilità di un progetto. Naturalmente, la configurazione non ha caratteri di rigidità. Lo strumento informatico, all'esigenza, può anzi utilmente cooperare per dare flessibilità alla struttura mantenendo salda la sistematicità delle relazioni interne. L'assetto può infatti mutare nel tempo in funzione di nuove esigenze organizzative e gestionali.

¹² Tale fase del processo di programmazione è qualificata dalla metodologia con la denominazione "*Organisational Breakdown Structure*" o anche "OBS".

L'EVMS presuppone che le responsabilità organizzative siano strettamente correlate ai compiti da svolgere. La presenza di disallineamenti tra compiti e responsabilità condiziona negativamente l'efficacia del modello.

A questo riguardo va segnalato che non è sempre concretamente possibile realizzare e gestire allineamenti tra compiti e responsabilità con la profondità di dettagli auspicata dalla metodologia. In taluni casi sono le strutture informatiche a porre condizioni al riguardo.

5. Le attività preliminari: la combinazione di compiti e responsabilità. La struttura a matrice

Le procedure preliminari della programmazione operativa di un progetto si concludono, come osservato, combinando compiti a responsabilità. Le attività di un progetto divengono, per tal via, altrettanti compiti di definite unità organizzative.

Ne emerge una rappresentazione di tipo matriciale che, negli incroci dei due lati della matrice, evidenzia gli abbinamenti di specifici compiti a specifiche responsabilità¹³. L'EVMS attribuisce a questa "fase organizzativa" un elevato valore strumentale, non inferiore, peraltro, a quello della fase dedicata all'identificazione delle attività di progetto.

La qualità secondo cui sono articolati i compiti si riflette sull'efficacia con cui sono allocate le responsabilità e, in ultima analisi, le qualità di entrambe si riflettono sull'adeguatezza dell'applicazione dell'EVMS nel presidiare il controllo dell'avanzamento del progetto.

6. La programmazione delle attività. Lo *scheduling*. La visione dinamica del progetto

All'esito delle fasi preliminari sopra descritte, la programmazione (nel seguito anche *scheduling*) determina le sequenze secondo cui le singole attività di progetto, dedotte dal processo di identificazione, dovranno essere eseguite.

La programmazione definisce dunque *i tempi, le durate e le sequenze* delle singole attività da svolgere nell'esecuzione dell'intera opera. L'efficacia delle sue rappresentazioni temporali non è indipendente dai criteri che saranno adottati per stimare l'avanzamento fisico dei lavori.

¹³ Si tratta della c.d. *Responsibility Assignment Matrix* (anche RAM) che integra, per usare i termini della metodologia, *WBS* e *OBS* al fine di identificare specifiche responsabilità per specifici compiti.

La programmazione provvede naturalmente anche a stimare la durata complessiva dell'opera, tenendo in considerazione, tra l'altro, le scadenze intermedie precisate dal *management* o previste dal contratto d'appalto (*deliverables, milestones, key events, etc.*), i "percorsi critici" presenti all'interno del programma e ogni rilevante fattore di rischio che possa riflettersi su tempi sui e sulle sequenze dell'esecuzione¹⁴.

Come il *budgeting*, di cui si dirà nel seguito, lo *scheduling* è occasione di confronto tra i soggetti interni ed esterni (*sub-contractor, fornitori, etc.*) che condividono, a vario titolo, le responsabilità esecutive del progetto.

Approvato dal *Program Manager* e dai responsabili delle funzioni interessate, lo *schedule* *diviene* esecutivo¹⁵.

L'attività di programmazione presenta non pochi passaggi critici. In sede di precisazione dei tempi e delle sequenze di esecuzione delle attività, ad esempio, possono emergere esigenze operative che inducano a riconsiderare nel merito attività originariamente identificate in sede di scomposizione del progetto. Nuove attività o nuovi compiti, in precedenza non emersi o non valutati, tendono così a imporsi e attività e compiti già presenti, possono doversi eliminare¹⁶.

Le durate e i tempi di inizio e di fine di ogni attività sono oggetto di stima secondo esperienza e in base a livelli di confidenza probabilistica.

Le sequenze sono decise considerando le relazioni di interdipendenza tra le singole attività.

Il programma deve dare evidenza delle scadenze intermedie, che divengono altrettanti obiettivi per tempi e risultati, e, naturalmente, anche condizioni da soddisfare.

I percorsi critici, posti in sequenza, si riflettono sulla durata complessiva dell'opera. I fattori di rischio, opportunamente ponderati, si riflettono su tutte le scelte, economiche e tecniche dell'attività di programmazione.

7. La programmazione delle attività. Il *budgeting* e la dimensione economica del programma

Il *budgeting* traccia, in termini condivisi dal *Project Management* e dalle funzioni coinvolte, gli *obiettivi di costo e di tempo delle attività* *program-*

¹⁴ Cfr. Ad esempio, Lipke W., *Statistical method applied to EVMS. The next frontier*, 2006.

¹⁵ Nella terminologia dell'*EVMS*, il programma definito e approvato si qualifica come *Baseline*.

¹⁶ Per una migliore comprensione di quanto esposto si rinvia alle considerazioni riportate nel paragrafo riguardante il *budgeting* e a quelle riportate nella nota successiva.

mate (baseline). Lo fa a livello aggregato di progetto e per ciascuna delle molteplici unità organizzative chiamate a realizzarlo, iniziando dalle unità di base, cioè dai singoli *Control Account*.

Le fonti dei dati che alimentano i prospetti di *budget* sono costituite dalle informazioni censite in sede di *scheduling* e prodotte in occasione dell'attribuzione dei compiti alle diverse unità organizzative.

Gli obiettivi di costo attribuiti alle singole responsabilità organizzative sono il risultato di analisi e di confronti "negoziali" tra i principali attori di *line* e di *staff* del processo di programmazione¹⁷.

Il *budget* complessivo dei costi e i *budget* analitici, per *attività, tempi ed entità organizzativa* (operativa e di *staff*) sono predisposti per ciascun livello organizzativo a salire, come si riferiva, a partire dai *Control Account*.

Una volta approvati dal *Program Manager* e dalle direzioni interessate, i budget concorrono a determinare la cd. *Cost Baseline*¹⁸.

La *Cost Baseline* costituisce uno dei principali strumenti dell'EVMS. Essa funge infatti da *riferimento parametrico rispetto al quale*, nel corso della realizzazione dell'opera, *vengono misurate le performance di costo di ogni unità organizzativa coinvolta*.

L'efficacia della metodologia *EVMS* riposa anzitutto su un corretto allineamento tra gli obiettivi di volume, costo e tempo assegnati alle singole unità organizzative in forza del programma.

Un profilo di rilievo, potenzialmente critico del processo di *budgeting*, concerne la gestione *dinamica* dei *data base* dei costi unitari destinati a valorizzare, nel corso del tempo, gli impieghi delle risorse materiali e personali.

Un altro profilo di attenzione, non meno problematico per la qualità dei risultati del processo di *budgeting*, riguarda la scelta dei criteri di allocazione dei costi indiretti alle unità organizzative applicate al progetto.

8. La misurazione dello stato di avanzamento dei progetti. Cenni

La metodologia *EVMS* indica i criteri da adottare per la stima dell'avanzamento fisico delle produzioni, misurato in termini di costi previsti a budget

¹⁷ Va richiamato in proposito che vi è stretta relazione tra i dati di budget e i dati che concorrono alla formulazione dei preventivi utilizzati in sede di offerta e, ove significativamente differenti, i nuovi preventivi considerati, in sede negoziale, all'atto dell'accettazione del corrispettivo dell'opera.

¹⁸ La *Cost Baseline* complessiva costituisce l'aggregato dei *time-phased budget* allocati alle unità organizzative del sistema, e tra esse, appunto, alle unità di base, ossia ai *Control Account*. La *Cost Baseline*, come riferito nel primo paragrafo, viene anche definita *Budget Cost of Work Scheduled* od anche *Planned Value*.

(*Earned Value*), e ne segnala anche le possibili criticità. Sottolinea in particolare come l'impiego di ciascun criterio richieda ampia esperienza e profonda conoscenza delle caratteristiche strutturali e funzionali delle opere in corso di realizzazione¹⁹.

La misurazione dell'avanzamento dei progetti in termini di *earned value* costituisce una fase cruciale del controllo dinamico delle *performance* gestionali che, in base alla metodologia dell'EVMS, si sviluppa tecnicamente lungo la *cost baseline* (ossia rispetto all'aggregato dei *time-phased-budgets*) e, organizzativamente, secondo uno schema sistemico che, al fondo, fa perno sui *Control Account*²⁰.

Va sottolineato che il calcolo dell'*Earned Value*, fondato sulla misura dell'avanzamento fisico delle commesse, ricorre per necessità a valutazioni esperte in parte soggettive, talora anche riferite, almeno parzialmente, pure a criteri parametrici. Ne emergono possibili insidie applicative che richiedono attento monitoraggio e valutazione, come ampiamente descritto dalla letteratura internazionale²¹.

¹⁹ A titolo esemplificativo si citano i principali criteri suggeriti al riguardo dalla metodologia EVMS:

- *Formula fissa*: in base alle evidenze raccolte dalle direzioni lavori, attribuisce, a titolo di *earned value*, quote discrete proporzionali predefinite dei rispettivi *budget* (ad es. 0%;25%;50%, 75%,100%) alle produzioni realizzate dai centri operativi nella successione dei periodi di riferimento;
- *Milestone weighting method*: assegna ai centri operativi l'intero *budget* di costo di una definita *milestone* al periodo in cui essa viene interamente realizzata;
- *Milestone weighting with % complete method*: calcola l'*earned value* della produzione di periodo in proporzione alla quota percentuale delle *milestone* in esso realizzata;
- *Percentuale di completamento*, determinata dal *Project Management* secondo valutazioni industriali.

La scelta dell'uno o dell'altro criterio è rimessa in ogni caso al giudizio ponderato e documentato del *Project Manager* il quale considera, in ciascuna fattispecie, le circostanze più rilevanti. In linea indicativa, ad esempio, il criterio della *Formula fissa* potrebbe essere suggerito per progetti caratterizzati dalla presenza di molteplici *milestone* che si sviluppino nel tempo in termini tendenzialmente lineari ed in periodi di breve durata; il criterio *Milestone weighting method* potrebbe considerarsi significativo nei casi in cui *milestone* di rilevanti dimensioni si succedano numerose nel corso del tempo e non abbiano misure significativamente differenti tra loro; il criterio *Milestone with % complete* potrebbe essere suggerito in casi diversi dai precedenti.

²⁰ Si vedano in proposito le considerazioni svolte nel paragrafo "*Le attività preliminari e l'analisi del progetto ecc.*" del presente contributo e, in particolare, quelle riferite ai "*Control Account*" in nota 7.

²¹ Cfr. sul tema, ad esempio, Booz, Allen, Hamilton, *Introduction to Earned Value Management*; Lipke W. Tinker AFB Oklahoma, *Connecting Earned Value to Schedule*; 2005; Cris-tensen, *The Estimate at Completion Problem*, *Project Management Journal*, 1993.

9. Assetti organizzativi ed EVMS: rilevanza, complessità e rischi

Le Imprese che operano per progetti o su commesse di terzi, specie se di grandi dimensioni, si organizzano in prevalenza per aree di *business*, tipicamente per prodotti/mercati. Le divisioni o le società di prodotto/mercato operano con strategie relativamente autonome e strutture manageriali dedicate, entro vincoli sistematici ed unitari d'Impresa.

Gli assetti organizzativi di tali imprese sono normalmente di tipo gerarchico-funzionale, ordinariamente arricchiti dalla presenza di funzioni specialistiche; tra cui, ad esempio, il *Project management*.

Quest'ultima, talora collocata in staff al *Chief Operating Officer*, si articola di norma in compiti e sotto-funzioni. Tra esse, tipicamente, quelle di "*Purchasing*", "*Project Planning and Control*", "*Project Engineering*", "*Logistic and Supply Chain Coordination*", "*Cost Estimation*", etc.

In tali imprese si annoverano, accanto a responsabilità gerarchico-funzionali, responsabilità di prodotto/progetto. Nascono per tal modo strutture organizzative a matrice.

Lo schema a matrice presenta vantaggi e rischi²².

Tra i primi, si ricorda che esso, ove efficacemente gestito, tende a incoraggiare cooperazione e ricerca del consenso; a stimolare lo scambio di informazioni e, favorendo il confronto, a mitigare i conflitti organizzativi e fors'anche il rischio che essi abbiano a risalire al vertice dell'organizzazione.

L'assetto a matrice, per converso tende ad appiattire le gerarchie, con varie comprensibili conseguenze organizzative e gestionali; a scaricare i *conflitti residui* sui manager posti alle intersezioni delle linee verticali con quelle orizzontali della matrice, con effetti operativi variabili a seconda delle capacità negoziali e dell'esperienza di tali manager.

L'efficacia dell'organizzazione a matrice dipende dalla robustezza e dalla professionalità delle funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo centrali, esercitate di norma dal *Project Management*, e dalla presenza di gruppi interfunzionali di progetto/prodotto provvisti di adeguata esperienza.

Le funzionalità e l'efficacia dell'assetto organizzativo a matrice si rafforzano là ove il *Project Management* ricorra allo strumento dell'*EVMS*.

²² Nelle organizzazioni che si avvalgono dell'*EVMS*, il *Project Manager* ha tra le proprie principali responsabilità quella del monitoraggio sistematico dell'equilibrio dinamico dell'operatività della struttura matriciale.

10. L'organizzazione a matrice nell'EVMS

L'EVMS contribuisce, in principio, come riferito, a rafforzare l'efficacia dell'assetto organizzativo a matrice.

Nella fase di programmazione, il modello richiede un ampio coinvolgimento delle principali unità organizzative interessate al progetto. Ogni compito previsto dai programmi di attività costituisce l'esito di un confronto negoziale tra funzioni di servizio, funzioni esecutive e *team di Project Management*.

Il modello EVMS stimola il dialogo tra le funzioni e le unità operative situate ai due lati della matrice e favorisce l'approfondimento delle attività del programma nelle loro rilevanti interrelazioni.

All'esito del processo di programmazione, gli obiettivi che ne emergono assumono un rilevante valore motivazionale.

In fase esecutiva il *Project Management* si avvale del tracciato dei rendiconti di *performance* per orientare la gestione verso gli obiettivi pianificati e per *mantenere in condizioni di equilibrio dinamico le due dimensioni della matrice organizzativa*²³.

²³ Con riguardo ai contenuti dei rendiconti di *performance* distribuiti alle unità operative responsabili dello sviluppo, l'esperienza segnala che essi divengono tanto più efficaci, nelle loro funzioni di indirizzo, motivazione e controllo, quanto meglio siano focalizzati sulle misure rilevanti per il livello organizzativo cui sono diretti, quanto più pragmatica e comprensibile sia la loro struttura, quanto meglio riescano a riflettere la logica del supporto manageriale per cui sono impostati e quanto meno possano essere interpretati come strumenti di verifica (audit) di efficienza e di efficacia delle attività svolte.

L'AZIENDA NEL TEMPO

di *Alberto Quagli*

1. Premessa

È con vivo piacere scrivere alcune pagine nel ricordo di Umberto. L'ho conosciuto da studente del corso di Politica e Strategia Aziendale nell'a.a. 1986-87 all'Università di Pisa e siamo rimasti in contatto durante i miei anni di dottorato e da ricercatore, periodo in cui iniziai a esser coinvolto come assistente sul suo corso e a prender parte alle sue riunioni di ricerca. La collaborazione durò fino al 1998 quando poi, con il passaggio a professore associato, presi servizio all'Università di Genova. Mi piace ricordare che la mia prima visita a Genova l'ho fatta assieme a Umberto nel giugno del 1998, quasi come un figlio accompagnato dal padre il primo giorno di scuola. Ai miei occhi Umberto sarà sempre vivo. In lui rivedo la mia gioventù accademica, lo studio dei maestri dell'Economia Aziendale, quel bisogno istintivo di spontaneità e sincerità che nell'accademia è sempre stata merce rara e preziosa. Le pagine che seguono vogliono essere un omaggio a Umberto e ai concetti della "Golden Age" dell'Economia Aziendale, a lui, come a me, tanto cari. Oggi, ai più giovani colleghi, potran sembrare di scarso rilievo. Ma spero che anche loro, magari tra 10 o 20 anni, ne capiscano il senso profondo e cerchino di rinnovare quei concetti alla luce delle mutate evidenze empiriche.

In particolare, in questo contributo propongo due domande di ricerca che ritengo molto importanti per i nostri studi e che riguardano la durata delle aziende, il loro studio diacronico. La speranza è che a queste domande qualche aziendalista dia una risposta.

Ciao Umberto, spero che quanto scritto passi il tuo giudizio, ne son sempre stato intimorito.

2. La durabilità dell'azienda nella teoria economico-aziendale

Leggendo i Maestri dell'Economia Aziendale, il riferimento alla durata è uno dei punti qualificanti della definizione stessa di azienda. La durata

quando è messa in risalto quasi come caratteristica intrinseca dell'azienda, come nella definizione di Zappa¹, quando come fine o condizione di esistenza².

Spesso da studenti ci siamo fermati alla definizione e ci siamo interrogati poco sul perché vi sia questo costante riferimento alla “durata” delle aziende e su quanto lunga questa dovesse essere.

La prima riflessione riguarda il concetto stesso di “istituto”, che richiama immediatamente qualcosa che dura nel tempo. L'istituto permane anche se le persone o le cose che lo compongono cambiano: “*si succedono gli uomini nell'azione amministrativa, si trasmuta lo strumento economico usato per il raggiungimento dei fini voluti, si modificano le politiche seguite nella gestione, ma persiste l'istituto economico nella somma, l'azienda vive di vita ininterrotta, ricreandosi incessantemente nei suoi elementi costitutivi. Sempre trascendendo gli interessi attuali degli individui e dei gruppi umani che concorrono al suo svolgimento. È questo il principio della continuità economica per un'opera mai compiuta*”³.

Nella teoria economico-aziendale gioca quindi un ruolo centrale fin dal principio la relazione temporale tra la componente soggettiva e l'esistenza dell'azienda, riconoscendo che la durata di quest'ultima si estende ben al di là della vita del soggetto economico, iniziale o successivo che sia, per quanto si riconosca che spesso le vicende della persona condizionano la durata dell'azienda. È per questo che si è osservato che la capacità delle aziende a durare nel tempo si accresce quanto più si riesce a separare la “*sfera personale*” del soggetto economico dalla “*sfera aziendale*”⁴. La separazione tra azienda e soggetto economico è stata sempre uno dei punti cardine dell'economia aziendale perché è la premessa logica necessaria per affermare che l'azienda è un oggetto di studio autonomo, e quindi giustificando anche la nozione stessa di economia aziendale. In fin dei conti, con tale idea si prendono le distanze dalla concezione giuridica dell'impresa, identificata con criteri formali⁵ dove è l'imprenditore il centro dell'analisi, sia esso singola persona (impresa individuale) o insieme di persone (società) e dalla concezione

¹ Scrive Zappa: “l'azienda è un istituto economico atto a perdurare”. Cfr. Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1956, p. 37.

² “L'azienda – scrive Giannessi – ha per scopo il conseguimento di un determinato equilibrio economico a valere nel tempo”. Cfr. Egidio Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, Pellegrini, Pisa, 1979, p. 11. Cfr. anche Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda – Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 37-47.

³ Cfr. Zappa G., *Le produzioni*, op. cit., p. 43.

⁴ Cfr. Caramiello C., *L'azienda nella fase terminale*, Colombo Corsi, Pisa, 1968, p. 14.

⁵ Si veda Ferrero G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 87.

economica, dove lo studio abbraccia l'intero sistema economico e di impresa si parla in relazione a uno o più mercati.

Se quindi l'azienda è un sistema di fattori, forze e operazioni, capace di autodeterminazione e di autonoma capacità economica, allora essa deve sopravvivere all'uomo. Le cessioni di aziende in funzionamento sono un fenomeno che dà palese evidenza a questo assunto. Per cui questa "oggettivazione" dell'azienda, questo distacco tra la visione oggettiva dell'azienda e le vicende del soggetto economico, logicamente implica la durabilità dell'azienda: "*l'azienda economicamente autonoma è sempre un soggetto compiuto dotato di oggettiva durabilità e di soggettiva indipendenza*"⁶; "*la durabilità dello strumento così definito altro non è che la vitalità economica dell'azienda: attributo che conferisce capacità propria di esistenza ai sistemi aziendali 'compiuti' nella loro unità ed autonomia economica*"⁷. Per questo motivo, nella teoria economico-aziendale si distinguono le aziende vere e proprie, autonome e durabili, dalle aziende come "*economie particolari formalmente esercitate come aziende*"⁸, ove si assiste ad una profonda compenetrazione tra le circostanze personali e familiari del soggetto economico e la gestione. Se nella pratica e nella classificazione giuridica sono entrambe aziende, solo le prime sono il concetto teorico cui mira la disciplina⁹. Le seconde non sono indipendenti e durabili, dipendendo dalla persona che le ha istituite.

Insomma, la vita dell'azienda è "*teoricamente indefinita*"¹⁰, che non significa dire che è infinita. Che le aziende muoiono e si dissolvono è sempre stata circostanza ben nota anche ai padri della disciplina¹¹. In alcuni e limitati casi le aziende hanno addirittura durata prestabilita¹², come nel caso di aziende concessionarie che cessano allo scadere della concessione o le aziende sorte per uno specifico obiettivo produttivo (la costruzione di un immobile, per es.), raggiunto il quale si procede alla liquidazione della combinazione produttiva. Ma anche escludendo queste eccezioni, la fase terminale e la cessazione, nella pratica, prima o poi si presentano per tutte, quando per

⁶ Ivi, p. 85.

⁷ Ivi, p. 92.

⁸ Ivi, p. 82.

⁹ Si veda anche Rosella Ferraris Franceschi, *L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti*, in *Appunti di economia aziendale*, cura di E. Cavalieri, Edizioni Kappa, Roma, 1995, p. 40.

¹⁰ Si veda Caramiello C., *L'azienda nella fase terminale*, op. cit.

¹¹ Si vedano Besta F., *La ragioneria*, Vallardi, Milano, 1909, vol. I, p. 422; Colletti N., *Il tempo in economia aziendale*, Abbaco, Palermo, p. 97.

¹² Si veda Caramiello C., *L'azienda nella fase terminale*, op. cit.

autonoma volontà del soggetto economico, quando per oggettive condizioni di impossibilità a continuare in situazioni di equilibrio¹³.

Allo stesso tempo non si deve pensare che le aziende debbano durare per forza, forzando dall'esterno l'ordine aziendale per permetter loro di rimanere artificialmente in vita. Se il soggetto economico intende farla cessare per le sue motivazioni personali o se l'azienda stessa si trova in condizione di grave disequilibrio, con tendenza involutiva, la cessazione rappresenta spesso la situazione migliore dal punto di vista sociale. Intervenire con continui supporti a condizioni non di mercato rappresenta un dispendio di energie che potrebbero trovare migliore diversa allocazione. *Un'azienda non deve essere costretta a durare, ma deve avere la capacità di farlo*¹⁴.

Questo è il primo assunto dell'economia aziendale: il concetto di azienda autonoma dalle persone implica logicamente la durata nel tempo come carattere basilare, la proiezione al continuo, al lungo periodo ma sempre nel rispetto di un tendenziale equilibrio economico, pena il disfacimento della combinazione produttiva.

Tale orientamento al lungo periodo trova poi supporto in considerazioni più operative.

La prima collega la durata alla complessità nell'istituire un'azienda e nel renderla autonoma. I padri dell'economia aziendale condividevano l'idea che la creazione di un'azienda, o meglio, la sua "istituzione", è un sistema complesso di operazioni volte a comporre l'organizzazione delle persone che vi lavorano e dei fattori che, ordinati secondo nessi funzionali di complementarietà, danno luogo alla combinazione produttiva. La complessità richiede tempo, progressiva capacità di elevare a sistema produttivo i fattori e le operazioni e anche la sua capacità di produrre redditi richiede tempo¹⁵. Quindi il riferimento alla durata delle aziende trae supporto logico dalla necessaria durata della fase "istituzionale". Uno sforzo istituzionale complesso e lungo avrebbe razionalmente poco senso nella logica economica se avesse come traguardo un risultato immediato o di breve periodo: *"non si istituisce per il così detto presente, ma per l'avvenire"*¹⁶. L'azienda è un "fenomeno di tempo" perché richiede un lungo periodo per affermarsi¹⁷.

¹³ Si veda *ibidem*.

¹⁴ Si veda Corticelli R., *La crescita dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 1979, p. 256.

¹⁵ Cfr. Onida P., *Economia d'azienda*, Utet, Torino, 1965, p. 61.

¹⁶ Si veda Colletti N., *Il tempo*, op. cit., p. 96.

¹⁷ Cfr. Giannessi E., *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in Onore di Giordano Dell'Amore. Saggi di Discipline Aziendali e Sociali*, Vol. 1, Giuffrè, Milano, 1969, p. 39.

La seconda riflessione trae origine dalla natura dei fattori produttivi coinvolti, molti dei quali sono fattori a fecondità ripetuta, in grado di partecipare a più cicli produttivi. Per poter recuperare l'investimento in essi compiuto, l'attività aziendale deve proseguire nel tempo, consentendo ai ricavi di fronteggiare le quote di ammortamento man mano stanziare, oltre agli altri costi di produzione. Per cui l'orizzonte temporale della gestione aziendale, perché vi sia convenienza economica, dovrebbe quantomeno estendersi fino al termine della vita utile che caratterizza la dotazione strumentale. Si deve però considerare che entro la struttura vi sono molti componenti, ciascuno dei quali presenta una specifica vita utile e diversa dalle altre. Ciò implica che quando un elemento esaurisce la propria vita e deve essere rinnovato, originando un costo di sostituzione, gli altri possono essere ancora usati e quando questi ultimi dovranno essere sostituiti, il primo potrà ancora essere utilizzato. Per cui l'incessante dinamica gestionale presenta continui cicli di investimento e rinnovo di fattori aventi vite utili di diversa durata, tale da spostare sempre in avanti il conveniente termine della vita utile della complessiva combinazione produttiva¹⁸. Questo riferimento alla struttura produttiva discende anche dalla teoria economica neoclassica¹⁹ dove la distinzione tra breve e lungo periodo era tradizionalmente ben presente, intendendosi per breve periodo l'arco temporale nel quale la capacità produttiva della struttura è costante e per lungo periodo un arco temporale che sia sufficientemente ampio da lasciar ipotizzare cambiamenti nei fattori strutturali e relativi variazioni della capacità produttiva.

Se poi si legge la teoria economica-aziendale classica come scienza del reddito, essendo peraltro la ragioneria il punto di origine della dottrina aziendale, il riferimento al lungo periodo è necessario per determinare il reddito totale dell'azienda, come differenza finale tra il capitale conferito e quello ottenuto dalla liquidazione aziendale. Questo reddito totale, verificabile solo nel lungo periodo, è stato spesso usato dai padri della disciplina come concetto astratto per evidenziare che quel reddito è l'unico determinabile con certezza, portando ad una definitiva trasformazione in numerario, ponendolo a confronto con il reddito dei singoli esercizi amministrativi, del quale si rimarca la sua intrinseca incertezza, dipendendo da stime e congetture di classi di costi/ricavi la cui verifica, se avverrà (come nel caso delle stime), sarà soltanto nel futuro.

¹⁸ Cfr. Cinquini L., *La dimensione "tempo" e il sistema dei valori aziendali*, Giuffrè, Milano, 1994, p. 50.

¹⁹ Si veda Amaduzzi A., *Sulla variabilità del processo produttivo nell'amministrazione dell'azienda industriale*, Giuffrè, Milano, 1939, ristampato in *Studi di Economia Aziendale*, 1995, Edizioni Kappa, Roma, p. 207.

La proiezione al lungo periodo dell'azienda implica un'altra conseguenza logica che è la necessità di adattarsi ai mutamenti ambientali, motore della variabilità dei processi produttivi. Nel lungo periodo l'ambiente circostante presenta scenari costantemente mutevoli, in termini di evoluzione dei mercati e delle grandezze macroeconomiche. Momenti di crescita della domanda portano al limite lo sfruttamento della capacità produttiva e fanno ipotizzare il suo ampliamento e, in senso opposto, le fasi di ristagno del sistema economico generale devono essere assecondate con contrazioni delle produzioni e degli investimenti. Lo sfasamento tra il ciclo di impresa e il ciclo dell'ambiente generico e specifico, comporta variabilità fisiologiche e patologiche negli andamenti gestionali²⁰. Questi mutamenti non da tutte le aziende riescono da essere adeguatamente assecondati, alcune aziende non ce la fanno. Il dinamismo ambientale presenta una costante sfida, il sistema è “*perennemente turbato*”²¹.

In questo senso, la teoria originaria dell'economia aziendale affronta questa sfida proponendo “*la normalizzazione per lenire le fasi sfavorevoli delle variabilità e cogliere le fasi favorevoli fin che queste non pregiudichino l'andamento futuro*”²². “*Il problema amministrativo che si pone consiste pertanto nella determinazione dei poteri di adattamento che il sistema d'impresa ha di fronte alla variabilità delle sue condizioni interne ed esterne, per assicurare all'amministrazione una produttività almeno 'normale', per impedire che la variabilità delle condizioni si converta in una diminuzione di produttività del processo e del grado di utilizzazione dei suoi fattori*”²³.

Dal punto di vista amministrativo, questa capacità di adattamento si può perseguire operativamente con varie modalità di tipo “attivo”, rimuovendo le cause interne delle variabilità²⁴ per favorire la “normalizzazione”. *In primis*, si deve ricercare un continuo perfezionamento dell'indagine sulle condizioni future di svolgimento della gestione. In questo senso, si rende quindi necessaria una costante opera di prospezione delle future condizioni gestionali (le prospettive tanto care a Ceccherelli (1931, pp. 48-58) e Giannessi (1969, p. 494); si veda anche Bertini, 1990, pp. 116-122). Quindi si deve rendere la struttura più elastica possibile, riducendo gli impegni a lungo termine e creando circostanze nuove di impresa (es. creazioni di altri settori

²⁰ Si veda Amaduzzi A., *Sulla variabilità del processo produttivo*, op. cit., pp. 240-246.

²¹ Si veda Zappa G., *Il reddito di impresa*, 2ª ed., Giuffrè, Milano 1943, pp. 322-323 e dello stesso Autore, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano. 1956, vol. I, pp. 340-346.

²² Si veda Amaduzzi A., *Sulla variabilità del processo produttivo*, op. cit., p. 254.

²³ Cfr. *ivi*, p. 226.

²⁴ Si veda ancora *ivi*, pp. 257 e ss.

produttivi) per ripristinare convenienti rendimenti produttivi. Ma se queste manovre amministrative non fossero sufficienti, si dovrà procedere ad una politica di bilancio, ultima spiaggia per normalizzare i risultati, facendo partecipare *“i costi sostenuti dei fattori produttivi al calcolo dei risultati di esercizio, in misura corrispondente al loro rendimento, quote maggiori per rendimenti più alti, quote minori per rendimenti più bassi”* facendo sì che *“la stabilizzazione dei risultati determinati porta come conseguenza la stabilizzazione degli utili da erogare”* (Amaduzzi, 1939, p. 264 e ss.). È questo il concetto di *“reddito distribuibile”* che informa la prassi e le allora scarse regole civilistiche per la redazione del bilancio e che solo negli anni Ottanta cede il posto al concetto di *“reddito prodotto”* (Quagli, 1998).

La proiezione al futuro porta anche a interpretare l'equilibrio economico come una tendenza, più che come un risultato (Amaduzzi, 1949), analisi dinamica e non statica. La definizione delle condizioni di equilibrio è inevitabilmente dinamico-probabilistica (Giannessi, 1969, pp. 63-74 e 93-102). Le situazioni di equilibrio e disequilibrio presentano costanti moti evolutivi o involutivi (Giannessi, 1969, p. 61).

Abbiamo cercato di dimostrare in queste prime pagine perché il riferimento al lungo periodo, alla durata, delle aziende sia un concetto essenziale per la disciplina, sia dal punto teorico di delimitazione dell'oggetto di studio, sia dal punto di vista operativo, come connesso a certe caratteristiche dei fattori produttivi e dei cicli produttivi che li coinvolgono.

Nel percorso che ci porta a presentare le domande di ricerca alla base di questa nostra opera, si deve riflettere su due corollari del postulato di proiezione dell'azienda nel lungo periodo, che in parte sono noti ma che non sono del tutto esplorati ad opinione di chi scrive.

Il primo corollario è l'immediata conseguenza che se la durabilità è caratteristica primaria delle aziende, allora le aziende che durano di più sono *“più aziende”* delle altre. In altre parole, la durata riflette e concretizza il grado di successo dell'azienda. Questo, si badi bene, non significa dire che per avere successo un'azienda deve necessariamente durare a lungo. Il soggetto economico potrebbe, ad esempio, far cessare l'azienda cedendola o liquidandola quando si trova nella condizione dei massimi equilibri, in situazioni di piena abbondanza. Precisiamo inoltre che non intendiamo necessariamente per successo una condizione di netto vantaggio competitivo riconosciuto dall'esterno rispetto ai concorrenti e conseguenti eccezionali risultati economico-finanziari. Intendiamo piuttosto il fatto che, per durare molto, l'azienda deve esser stata capace di vivere in autonomia, superando le vicende umane di uno o più soggetti economici succedutisi nel tempo, adattandosi alle mutate circostanze ambientali e ai cicli economici, garantendo un

equilibrio economico durevole, ch  altrimenti si sarebbe dissolta prima. In altre parole, le aziende che durano sono quelle che incarnano meglio di altre i requisiti dell'essere azienda e, in quanto tali, sono espressione di successo. D'altronde, se si pensa a quei casi in cui nella pubblicit  di aziende e relativi prodotti si legge, ad esempio "dal 1880 sempre al servizio del consumatore" si ha una concreta dimostrazione di quanto la durata aziendale sia sinonimo di successo. Umberto definiva il successo come *un fenomeno interfunzionale ad azione progressiva e con capacit  di crescita direttamente proporzionale al grado di sistematicit  della combinazione produttiva* (Bertini, 1990a, p. 85).

Il secondo corollario si spinge su strade meno esplorate e riguarda il profilo di valutazione e controllo. In sostanza, se si afferma che   nella durata che l'azienda trova ragion d'essere, allora si dovrebbe per conseguenza logica sviluppare metodi e strumenti che siano in grado di valutare la gestione aziendale sugli stessi lunghi orizzonti temporali. La suddetta conseguenza logica si scontra purtroppo con una sostanziale assenza di questa considerazione negli studi aziendali. In effetti, per quanto si scriva con ragione che l'azienda   "naturalmente" proiettata nel lungo periodo, non vi   stato negli studi aziendali, ma anche nella prassi, un parallelo sviluppo di analisi teoriche, metodologiche e applicative volte a sviluppare la logica della valutazione della gestione aziendale nel lungo periodo. La teoria e la pratica aziendale sono cos  indaffarate a seguire i continui cambiamenti nella normativa che riguarda il bilancio "di esercizio", da aver sempre trascurato di discutere se abbia senso sviluppare metodi di valutazione degli andamenti d'azienda su archi temporali ben pi  lunghi del singolo esercizio, che potrebbero arrivare teoricamente ad abbracciare l'intera vita dell'azienda.

3. Studiare la durata implica definire un inizio e una fine

Collegato al primo corollario, per studiare operativamente la durata delle aziende, si deve chiaramente stabilire quando esse nascono e quando muoiono, questione che pu  avere, a seconda dei punti di vista, sia una risposta del tutto banale, sia una risposta ben pi  articolata e complessa. In effetti l'argomento pu  essere affrontato con due diverse prospettive che possono portare a risultati molto diversi.

La prima prospettiva   quella legale, basata su elementi formali che identificano esattamente il giorno in cui sorge un'impresa (e non azienda). In questo senso, nel nostro Paese questo momento coincide con l'iscrizione al Registro delle Imprese (articoli 2188 e 2202 del Codice civile), obbligatoria per ogni imprenditore, che eserciti l'impresa sia in forma individuale o so-

cietaria, e termina, indipendentemente dal motivo, con la cancellazione da tale Registro (artt. 2312 e 2495 Cod. Civ.). Il Registro delle Imprese è tenuto dal sistema delle Camere di Commercio e gestito da Infocamere. Tramite esso i dati sulle imprese sono pubblicamente consultabili. Si precisa che entro tale registro risultano identificate anche le imprese inattive, che non esercitano quindi attività, quali le imprese sospese, anche per provvedimenti amministrativi, le imprese in liquidazione e quelle fallite.

La seconda prospettiva è quella economico-aziendale e presenta la questione in modo ben più articolato. Da questo punto di vista, in primo luogo, vi sono imprese che non sono aziende e aziende che non sono imprese. Le seconde sono le aziende di consumo che svolgono comunque una funzione economica, per quanto non consista nella produzione per il mercato, e che possono assumere varie specificazioni giuridiche (fondazioni, enti, associazioni, ecc.). Le prime comprendono anzitutto quei casi in cui “*il soddisfacimento dei bisogni [...] venga ottenuto facendo leva su aiuti, sovvenzioni, sussidi o dotazioni non soltanto erogati all’inizio dell’attività, ma costantemente rinnovati da enti o istituzioni sovrastanti o comunque esterne*” (Ferraris Franceschi, 1995, p. 75). Formalmente queste saranno pure imprese iscritte al Registro delle Imprese ma non basano la loro attività su una creazione di ricchezza nel tempo. Ma se estendiamo il ragionamento per logica devono rientrare tra le “non aziende” anche tutte le imprese che non presentano gli elementi costitutivi della definizione di azienda, quali *in primis* l’esercizio effettivo di un’attività economica che combini fattori e che compia operazioni. Una s.r.l. senza dipendenti che ha come unica attività l’affitto di un qualche appartamento di proprietà o, peggio ancora, una società immobiliare creata per lo scopo di gestire le case per le vacanze all’amministratore, di fattori ne combina ben pochi, di operazioni ancora meno.

Inoltre, le aziende “in senso proprio” possono trovarsi in diverse fasi del loro ciclo di vita, ciclo che ha ricevuto attenzione fin dagli albori della disciplina²⁵. E la fase in cui si trova un’azienda condiziona il riscontro dei tratti costituenti la definizione di azienda. In effetti, nella fase istituzionale e nella fase terminale il sistema delle operazioni “acquisto-produzione-vendita” sarà inevitabilmente ridotto, nel primo caso perché in procinto di avviarsi, nel secondo caso perché in procinto di estinguersi.

²⁵ Cfr. Ceccherelli A., *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze, 1948; Giannessi E., *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in Onore di Giordano Dell’Amore. Saggi di Discipline Aziendali e Sociali*, Vol. 1, Giuffrè, Milano, 1969; Caramiello C., *L’azienda nella fase terminale*, op. cit.; Poddighe F., *La fase istituzionale*, Colombo Cursi, Pisa, 1984.

Già con queste osservazioni si può capire che i due piani, quello giuridico-formale e quello economico-aziendale, non coincidono e portano a dare risposte anche diverse alla domanda su quando nasce e quando muore un'azienda.

Ma riteniamo opportuno spingere ulteriormente questa riflessione. Le aziende cambiano nel tempo e quelli che sono i cambiamenti secondo la prospettiva giuridico-formale non sono esattamente gli stessi secondo la prospettiva economico-aziendale. Formalmente si è in presenza di imprese diverse, ad esempio, nel caso molto banale del cambio di denominazione. Se tutti gli altri caratteri restano, non ha ovviamente senso in questo caso parlare di aziende diverse. Talvolta certi imprenditori, anche per finalità opache, formalmente fanno cessare l'impresa originaria per costituirne quasi immediatamente un'altra con ben pochi cambiamenti sostanziali. L'azienda, in senso economico-aziendale, è la stessa, ma diversa è l'impresa. Anche la cessione di azienda da parte del soggetto economico (o dei proprietari, per dirla in termini più formali), talvolta si associa ad un cambio di impresa, ma sostanzialmente l'azienda permane senza soluzione di continuità.

In senso inverso, vi sono dei casi in cui formalmente non cambia niente, ma sostanzialmente è molto dubbio se possa parlarsi della stessa azienda. Si pensi al caso in cui cambiano i proprietari, la struttura, le sedi operative, il personale, l'ambito di attività, gli stakeholder, ma resta formalmente la stessa impresa, come un cambio completo di contenuti a parità di confezione esterna. In situazioni simili, si può ritenere che l'azienda originaria sia scomparsa e ne sia sorta un'altra entro l'involucro della prima.

Poi vi sono i casi nei quali vi sono dei cambiamenti sostanziali ma non integrali che coinvolgono solo alcuni profili dei tratti identificativi di un'azienda. Quando si mantiene costante l'elemento formale, risultando la stessa impresa iscritta al registro, ma si ha una delocalizzazione integrale dell'attività produttiva che comporta un cambiamento drastico dell'intera struttura tecnica e organizzativa, oppure si ha un mutamento di settore produttivo, con cambio integrale di prodotti, clienti e fornitori e buona parte del personale e delle attrezzature, si può dire che un'azienda è cessata e ne è sorta un'altra? La risposta non è immediata. Un'azienda continua a esistere in ogni caso, ma forse, dopo quelle profonde trasformazioni, sono aziende diverse, da non poter essere unificate in un'analisi economico-finanziaria. Tale risposta si complica quando cambiamenti simili a quelli esemplificati avvengono non istantaneamente, ma si sviluppano per gradi, lentamente, in modo che un confronto tra due momenti vicini porta a dire che son cambiate alcune cose ma non molto, ma se ampliassimo il confronto comprendendo periodi più lunghi, diremmo che è cambiato tutto.

Questa riflessione su quali siano i limiti di cambiamento negli elementi componenti un'azienda oltre i quali si può dire che un'azienda è cessata e un'altra è sorta, non sembra sia stata considerata negli studi aziendali, forse perché di scarso rilievo. In effetti, un'azienda continua ad esistere comunque e le speculazioni teoriche fatte sul "genere" azienda non cambiano: vi è sempre un ordine di fattori, forze e operazioni, un'attività economica di produzione e creazione di ricchezza, e così via. Cambiano però le considerazioni sulla "specie" e se si vuole studiare l'andamento di un'azienda nel tempo, nel lungo periodo, questi interrogativi accademici prendono corpo sostanziale. Per cui nella pratica, specie se si accinge a compiere un'analisi empirica, è bene che si evidenzino dei momenti di forte discontinuità nelle componenti aziendali, perché la valutazione dell'azienda nel lungo periodo cui prima si accennava possa effettivamente compiersi. Queste discontinuità possono fare riferimento a vari criteri (es. i proprietari, le sedi produttive, il settore di appartenenza), ciascuno dei quali può essere strumentale a soddisfare specifici scopi conoscitivi.

4. Le domande di ricerca che attendono una risposta

Con le riflessioni precedenti, che han ripreso da vicino alcuni concetti basilari dell'economia aziendale, adesso possiamo derivare le due domande, o meglio, due gruppi di domande, di ricerca alle quali tenteremo di dare risposta nei capitoli successivi.

Il primo gruppo di domande di ricerca riguarda la verifica empirica del postulato della durabilità delle aziende, nel lungo periodo. Quanto durano le aziende? Sono veramente "fenomeni di tempo"? Come si evolvono nel tempo e come ricercano "l'equilibrio economico durevole"? Quanto le condizioni di equilibrio influenzano la durata e quanto invece la seconda condiziona le prime? Queste domande possono sembrare scontate, ma meritano un'analisi empirica di vasto respiro che a tutt'oggi scarseggia e che abbracci le parti più ampie possibili dell'universo delle aziende e non si limiti a studiare solo alcuni casi, come ad esempio accade quando si studiano solo le imprese che durano da più tempo (si veda ad esempio l'associazione delle Henokiens, imprese più che bicentinarie, o i vari club di imprese storiche diffusi anche nel nostro Paese). Capire quanto dura un'azienda e come si evolve la gestione durante la sua vita è certamente un'analisi molto impegnativa e risentirà inevitabilmente di numerose limitazioni pratiche dettate dalla disponibilità di dati. A queste si aggiungono poi le incertezze nel definire la durata delle aziende che abbiamo in precedenza rapidamente tratteggiato.

Riteniamo che questo primo gruppo di domande sia particolarmente opportuno in questo periodo dove convivono entro le aziende forze contrastanti che possiamo definire di breve periodo e di lungo periodo. In effetti vi sono circostanze interne e esterne alle aziende che vanno al di là dei soli andamenti economico-finanziari e che spingono in direzioni contrapposte verso una lunga o una breve durata di azienda. Giusto per fare degli esempi, tra le forze aziendali di lungo periodo possono esservi uno stabile nucleo familiare al comando dell'azienda, la rilevanza di un'azienda per il territorio in cui opera, l'esclusività delle sue produzioni in grado di soddisfare alcuni bisogni umani altrimenti non esaudibili, la coesione della compagine direttiva, la presenza di un leader carismatico con capacità attrattiva di personale qualificato e di altri fornitori di fattori produttivi. Tra le forze che spingono in direzione opposta possono esservi le pressioni di investitori disposti a rilevare e talvolta a smembrare l'azienda o assorbirla in più ampi gruppi societari, l'interesse dell'imprenditore a realizzare l'investimento in azienda nel più breve tempo possibile, come accade spesso nelle start-up tecnologiche, l'interesse dei lavoratori più qualificati a lasciare l'azienda per nuovi impieghi meglio remunerati, e così via.

Il secondo gruppo di domande di ricerca riguarda il profilo più operativo della valutazione dell'andamento aziendale nel lungo periodo. La prima domanda a cui provare a rispondere è se ha senso tentare di sviluppare, quantomeno a livello metodologico, una strumentazione che permetta di determinare "misure di lungo periodo". La scansione ormai secolare di valutazione delle condizioni di equilibrio economico e finanziario è quella del singolo esercizio amministrativo, tipicamente coincidente con l'anno solare. Per le società quotate addirittura l'orizzonte temporale scende a periodi infrannuali (la semestrale, la trimestrale), considerando l'intensità della domanda informativa espressa dagli operatori dei mercati mobiliari. Da più parti si sono levate critiche che un orientamento alla valutazione della gestione che si basi sui risultati annuali o infrannuali possa condizionare in negativo l'auspicato equilibrio economico-durevole. Ormai è entrata nel lessico aziendale l'espressione *short-termism* che indica appunto un eccessivo peso dato ai risultati di breve periodo rispetto a quelli più di lungo. Ma quali sono queste misure possibili di lungo periodo? Sono queste la semplice somma della sequenza dei risultati di breve? Metodologicamente anche per queste domande la risposta è complicata²⁶. Il fattore principale di complessità è che nel lungo periodo tante cose cambiano e quella che era ad esempio una buona redditi-

²⁶ Cfr. Avallone F., Ramassa P., *Riflessioni sull'analisi di bilancio di lungo periodo*, in *Scritti in onore di Luciano Marchi*, Vol. 4, Giappichelli, Torino, 2021.

vità se osservata sul singolo anno, valutata su archi temporali maggiori si scopre che non è così buona, perché il capitale investito è maggiore. Poi si deve assumere che nel lungo periodo possono mutare tanti elementi che nel breve sono presi come costanti, come il posizionamento dell'azienda all'interno di un certo mercato o addirittura le scelte dei mercati/prodotti sui quali operare. È giusto o meno che anche questi risultati confluiscono nel bagaglio di attrezzi metodologici da utilizzare per valutare il lungo periodo?

Spero che anche Umberto ritenga importanti queste domande. Glielo chiederò, questo è sicuro.

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A. (1939), *Sulla variabilità del processo produttivo nell'amministrazione dell'azienda industriale*, Giuffrè, Milano, ristampato in *Studi di Economia Aziendale* (1995), Edizioni Kappa, Roma.
- Amaduzzi A. (1949), *Il sistema di impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma.
- Amaduzzi A. (1989), *Funzione autorigeneratrice dell'impresa ed evoluzione dei principi*, Rirea, n. 1-2.
- Avallone F., Ramassa P. (2021), *Riflessioni sull'analisi di bilancio di lungo periodo*, in *Scritti in onore di Luciano Marchi*, Vol. 4, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda – Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Besta F. (1909), *La ragioneria*, 2ª ed. riveduta ed ampliata col concorso dei professori Vittorio Alfieri, Carlo Ghidiglia, Pietro Rigobon. Parte prima. Vol. I., Vallardi, Milano.
- Caramiello C. (1968), *L'azienda nella fase terminale*, Colombo Corsi, Pisa.
- Ceccherelli A. (1931), *Le prospettive economiche e finanziarie nelle aziende commerciali*, Le Monnier, Firenze.
- Ceccherelli A. (1948), *Economia aziendale e amministrazione delle imprese*, Barbera, Firenze.
- Cinquini L. (1994), *La dimensione "tempo" e il sistema dei valori aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Colletti N. (1955), *Il tempo in economia aziendale*, Abbaco, Palermo.
- Corticelli R. (1979), *La crescita dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Ferraris Franceschi R. (1995), *L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti*, in *Appunti di economia aziendale*, cura di E. cavalieri, Edizioni Kappa, Roma.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1969), *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in Onore di Giordano Dell'Amore. Saggi di Discipline Aziendali e Sociali*, Vol. 1, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pellegrini, Pisa.

- Onida P. (1965), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Poddighe F. (1984), *La fase istituzionale*, Colombo Corsi, Pisa.
- Quagli A. (1998), *I principi contabili di derivazione professionale*, Clueb, Bologna.
- Zappa G. (1943), *Il reddito di impresa*, 2^a ed., Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano.

LE SCELTE DEI FONDI COMUNI DI INVESTIMENTO SOSTENIBILE (SRI) ALLA LUCE DELLA *EU SUSTAINABLE FINANCE* *DISCLOSURE REGULATION* (SFDR): ALCUNE CRITICITÀ IN ATTO

di *Maria Cristina Quirici*

1. I fondi comuni di investimento sostenibile e responsabile (SRI): alcuni profili definitori

Negli ultimi lustri, si è assistito ad un crescente sviluppo dei fondi SRI nell'ambito della *Asset Management Industry*, tanto che tali fondi da fenomeno di nicchia si sono via via affermati rispetto ai fondi "tradizionali" in quanto ricercati da investitori istituzionali e *retail* desiderosi di indirizzare i propri mezzi finanziari verso tipologie di investimento rispettosi di criteri di sostenibilità a livello ambientale, sociale e di buon governo, noti come criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*)¹.

In altri termini, un fondo comune di investimento si può definire fondo sostenibile e responsabile allorché presenta un approccio all'investimento nel quale la ricerca, l'analisi e la selezione degli investimenti avviene non solo sulla base delle tradizionali considerazioni di carattere economico-finanziario, ma considerando anche criteri ambientali, sociali e di *corporate governance* (o criteri ESG)². Attraverso l'introduzione di tali criteri nel processo decisionale si rende possibile coniugare l'obiettivo della massimizzazione di profitto, in un'ottica di medio lungo termine, con obiettivi di carattere sociale e/o ambientale.

Un fondo SRI, quindi, si caratterizza per porre in essere investimenti SRI, acronimo di "*Sustainable and Responsible Investments*". Al riguardo, occorre rilevare come nel tempo molteplici siano state le definizioni date a tale tipologia

¹ Zeb – Morningstar. *Hitting the road to a greener future. Sustainable funds: from niche to mainstream*, European Sustainable Investment Funds Study 2022, Commissioned by the Association of the Luxembourg Fund Industry (ALFI), 15 June 2022.

² Al riguardo si vedano N.S. Eccles, S. Viviers, *The Origins and Meanings of Names Describing Investment Practices that Integrate Consideration of ESG Issues in the Academic Literature*, *Journal of Business Ethics*, 104(3), 2011, pp. 389-402.

di investimenti³. Anche lo studio Eurosif del 2014 riportava che non esisteva consenso circa una definizione univoca di SRI, anche se si può rilevare come il consenso ci sia circa le principali caratteristiche di siffatti investimenti, quali l’ottica di medio-lungo termine, l’integrazione suddetta tra criteri economico-finanziari e criteri ESG, l’obiettivo di una creazione di valore per l’investitore e la società nel suo complesso, ottimizzando il profilo rischio-rendimento del portafoglio⁴.

In altri termini, l’approccio sostenibile e responsabile non ripudia i meccanismi della finanza tradizionale, ma anzi li arricchisce con ulteriori requisiti, che vanno ad integrarsi nel complesso sistema della valutazione di un investimento. Pertanto, l’investimento SRI non solo crea valore nell’ottica imprenditoriale, ma consente pure di creare valore sotto il profilo sociale, in virtù del miglioramento del profilo di sostenibilità delle imprese e delle istituzioni operanti nel sistema socio-economico complessivo⁵.

Da un punto di vista più strettamente finanziario, i Fondi Comuni di Investimento SRI rappresentano un importante strumento per raccogliere fondi ed orientarli verso investimenti sostenibili⁶, in modo da ridurre quel gap finanziario purtroppo ravvisabile nel perseguimento dei *Sustainable Development Goals* (SDGs) tracciati dall’Agenda 2030 delle Nazioni Unite⁷.

2. L’Unione Europea leader mondiale nel perseguimento di uno sviluppo economico e finanziario “sostenibile”

Posto che la sostenibilità può essere considerata uno strumento essenziale per raggiungere ambiziosi obiettivi di prosperità economica, inclusione so-

³ Cfr. L. Renneboog, J. Ter Horst, C. Zhang, *Socially responsible investments: institutional aspects, performance and investor behavior*, Journal of Banking & Finance, 32, 2008, pp. 1723-1742. Tra gli altri, si vedano anche: B. Schöltens, R. Sievänen, *Drivers of Socially Responsible Investing: A Case Study of Four Nordic Countries*, Journal of Business Ethics, 2013, 115(3); M.C. Quirici, *SRI: an insight on the evolution of its definition and a focus on the European ESG Regulation*, in L. Spataro, M.C. Quirici, G. Iermano (eds.), *ESG Integration and SRI Strategies in the EU*, Palgrave Studies in Impact Finance, Palgrave Macmillan, 2023, pp. 67-85.

⁴ Eurosif, *European SRI Study 2014*, in www.eurosif.org. Si veda anche Eurosif (2016), *European SRI Study 2016*, in www.eurosif.org, 2014.

⁵ Forum per la Finanza Sostenibile, *L’investimento sostenibile e responsabile: una definizione al passo con i tempi*, in www.finanzasostenibile.it, 2014.

⁶ Cfr. L. Becchetti, R. Ciciretti, A. Dalo, S. Herzel, *Socially Responsible and Conventional Investment Funds: Performance Comparison and the Global Financial Crisis*, Centre for Economic and International Studies (CEIS) Tor Vergata, Research Paper Series, Vol. 12, Issue 4, n. 310, february 2014.

⁷ United Nations, *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*, September, in <https://www.un.org/>, 2015.

ziale e rigenerazione ambientale, l'approccio di uno sviluppo sostenibile rappresenta il modello accolto dall'Unione Europea per il suo futuro sviluppo, tanto che l'UE sta giocando un ruolo molto importante in questo processo, “*a pivotal and leading role*” nell'ambito di questo che rappresenta un processo globale, dando un positivo e concreto contributo, in termini normativi e comportamentali, nello sforzo per il raggiungimento dei SDGs.

Molteplici sono infatti le iniziative che a livello comunitario sono state poste in essere in anni recenti, e che a tutt'oggi continuano ad essere viepiù implementate, per la costruzione di un nuovo contesto normativo volto allo sviluppo di una “*Sustainable Finance*”. Le istituzioni europee, infatti, hanno ben compreso la necessità di perseguire una strategia economica e finanziaria orientata verso uno sviluppo sostenibile a lungo termine e in grado di combattere gli effetti nefasti del *climate change*. Basti pensare, tra le numerose iniziative al riguardo, all'*Action Plan for Financing a Sustainable Growth* presentato dalla Commissione Europea l'8 marzo 2018 – la cui attuazione ha poi condotto, tra gli altri, all'emanazione della *EU Taxonomy* (Reg. 2020/852), all'approvazione della *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (Reg. 2019/2088) e all'elaborazione del *EU Green Bond Standard* (2023/2631/EU) – o al *Renewed Sustainable Finance Strategy* (luglio 2021), volto a consentire al settore finanziario di contribuire ancor più al raggiungimento degli obiettivi sia del *EU Green Deal* – presentato nel dicembre 2019 dalla Presidente della Commissione Europea, Ursula von der Leyen, quale piano strategico avente lo scopo di rendere l'UE il primo continente “climate-neutral” entro il 2050 – sia del *Next Generation EU Programme* (luglio 2020).

Le istituzioni dell'UE hanno compiuto molti sforzi per concepire e attuare una serie di norme volte a promuovere, nel mercato europeo e oltre, la trasparenza e l'uso di definizioni comuni sulla sostenibilità e sugli investimenti sostenibili. In particolare, è importante sottolineare come tutto questo nuovo quadro normativo sostenibile dell'UE abbia il peculiare obiettivo di contrastare il rischio di “*greenwashing*”, un rischio concretamente molto presente nell'universo finanziario, che risulta particolarmente pericoloso in quanto può creare disaffezione in quegli investitori mossi dal desiderio di investire in modo sostenibile e responsabile.

Volendo definire il *greenwashing*, occorre subito sottolineare come vi siano diverse definizioni al riguardo in letteratura: il *greenwashing*, infatti, può essere definito come “*la divulgazione selettiva di informazioni positive sulla performance ambientale o sociale di un'azienda, senza una completa divulgazione di informazioni negative su tali dimensioni, in modo da creare*

*un'immagine aziendale eccessivamente positiva*⁸, oppure, secondo quanto espresso più recentemente dall'Autorità Europea di Vigilanza sui mercati finanziari (ESMA), può essere *“generalmente identificato come un fenomeno di mis-representation, mislabelling, mis-selling e/o mis-pricing che dà origine a un potenziale danno per gli investitori che desiderano allocare risorse per investimenti sostenibili”*⁹.

Considerando la grande mole di iniziative regolamentari da parte dei *policy makers* europei e volendo fornire una prima valutazione degli effetti derivanti dalla loro concreta adozione in ambito UE, è comunque possibile rilevare come vi siano alcune criticità che devono ancora essere risolte. Questo si evince, in particolare, se si vanno ad esaminare gli effetti derivanti dall'applicazione della *EU Sustainable Finance Disclosure Regulation* (conosciuta *breviter* come SFDR) sui trends mostrati dall'industria del risparmio gestito, con specifico riguardo ai fondi SRI. Ma questa affermazione, per poter essere meglio compresa, necessita di un successivo maggiore approfondimento.

3. L'impatto della *EU Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR) sui fondi SRI

3.1. La SFDR nei suoi principali caratteri peculiari

La SFDR, emanata nel novembre 2019 come Reg. 2019/2088 ed entrata in vigore nel marzo 2021 in ambito europeo, può essere considerata una “pietra angolare” di quell'*Action Plan on Sustainable Finance* emanato dalla Commissione Europea nel marzo 2018 e fa quindi parte del più ampio quadro di finanza sostenibile dell'UE che ha l'obiettivo di creare condizioni di parità in tutta l'UE, in risposta all'Accordo di Parigi del 2015 e all'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.

La SFDR è un insieme di regole di *disclosure* sui fattori e sui rischi di sostenibilità applicate sia a livello di prodotto che di ente finanziario, al fine di rendere il profilo *sustainable* dei fondi più chiaro e di più facile comprensione per gli investitori, rendendo loro possibile anche una comparabilità tra diversi fondi di investimento. La SFDR, quindi, intende innescare cambiamenti nei

⁸ T.P Lyon, J.W. Maxwell, *Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit*, *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 2011, pp. 3-41.

⁹ ESMA (European Securities and Market Authority), *Sustainable Finance Roadmap 2022-2024*, 10 February 2022 (ESMA30-379-1051).

modelli comportamentali nel settore finanziario, in modo da scoraggiare il *greenwashing* e promuovere investimenti responsabili e sostenibili¹⁰.

Da sottolineare come a tali fini la SFDR provveda a fornire sia una definizione di “investimento sostenibile” – inteso come “*un investimento in un’attività economica che contribuisce ad un obiettivo ambientale o sociale, dove la società non danneggia altri obiettivi, oltre ad avere buone pratiche di governance*” – sia ad introdurre dei *labels standard* per i fondi, in modo da creare una sorta di “linguaggio comune” tra i vari *Financial Market Participants* (FMPs)¹¹.

A quest’ultimo riguardo, infatti, la SFDR stabilisce una distinzione tra fondi di investimento secondo Articolo 6, Articolo 8 e Articolo 9, per cui sono classificabili:

- come “Articolo 8” (o “*light green funds*”) i fondi che “promuovono caratteri ambientali e/o sociali”;
- come “Articolo 9” (o “*dark green funds*”) i fondi che perseguono obiettivi di investimento sostenibile;
- come “Articolo 6” tutti gli altri fondi, che non integrano alcun tipo di valutazione di sostenibilità nel loro processo di investimento, definibili quindi come “*non-sustainable funds*” (o “fondi non SRI”). Tale qualifica dovrà essere chiaramente espressa per poter consentire la vendita di quel fondo nell’ambito UE.

I requisiti di *disclosure* richiesti dalla SFDR possono essere suddivisi in reporting a livello di organizzazione e reporting su fondi/prodotti. A livello organizzativo, i FMPs devono almeno rendere pubblici: a) i principali impatti potenzialmente negativi (*Principle Adverse Impacts* o PAI) che una decisione di investimento può avere sui fattori ESG (come l’utilizzo di acqua o il consumo di energia); b) se considerano tali rischi ESG nel loro processo decisionale sugli investimenti; c) in che modo la politica retributiva si allinea con l’integrazione del rischio di sostenibilità. A livello di prodotto/fondo, invece, i MFPs devono almeno divulgare: a) in che modo il rischio di sostenibilità potrebbe influire sulla performance finanziaria; b) se e come il prodotto considera gli impatti potenzialmente negativi sul rischio di sostenibilità; c) come i prodotti etichettati come investimenti sostenibili monitorano, misurano e valutano il loro impatto sulla sostenibilità.

¹⁰ Morningstar, *The EU Sustainable Finance Disclosure Regulation*, London, at <https://morningstar.com>, 2021.

¹¹ Con la dizione di “*Financial Markets Participants*” (breviter FMPs) si fa riferimento a “*product manufacturers, asset owners and distributor*” (Reg. 2019/2088/EU).

3.2. L'impatto della SFDR sulle scelte degli asset managers di fondi comuni di investimento: relative criticità

Le implicazioni derivanti dall'applicazione della SFDR per i fornitori di fondi sono risultate molteplici. Secondo la nuova regolamentazione, infatti, essi devono spiegare nell'informativa precontrattuale come vengono considerati nel loro processo di investimento i rischi di sostenibilità e come questi ultimi possono impattare sui rendimenti dei loro prodotti finanziari. Inoltre, il nuovo regolamento SFDR prevede che i fondi siano classificati in tre categorie, come previsto dagli art. 6, art. 8 e art. 9, proprio per rendere possibile agli investitori il relativo confronto.

Con l'entrata in vigore della SFDR, nel marzo 2021, i fund providers hanno applicato ai propri fondi i *labels* indicati dalla SFDR, per cui i fondi in vendita nell'UE risultano classificati dai loro *managers* come fondi art. 6, art. 8 o art. 9 a seconda dei relativi obiettivi in termini di sostenibilità¹².

Ma considerando gli effetti dell'applicazione della SFDR sono rilevabili alcune criticità, che necessitano di una soluzione, criticità che riguardano:

- da un lato l'insufficiente chiarezza circa la definizione di investimento sostenibile fornita dalla normativa in esame;
- dall'altro la classificazione dei fondi di investimento (come art. 6, art. 8 e art. 9) tracciata e richiesta dalla SFDR.

Per quanto concerne il primo elemento, infatti, è possibile sottolineare come la definizione di investimento sostenibile proposta dalla SFDR non corrisponda con quella introdotta dalla Tassonomia europea, creando una oggettiva difficoltà nei FMPs riguardo l'applicabilità dell'una o dell'altra definizione di investimento sostenibile.

Riguardo poi al secondo elemento di criticità, si può rilevare nella normativa una scarsa delineazione delle categorie di prodotti, nonché la mancanza di standard minimi e soglie rispetto alla composizione del portafoglio, lasciando così spazio a diverse interpretazioni. Ciò porta ad una situazione caratterizzata da un'eccessiva soggettività da parte dei gestori patrimoniali nel qualificare i prodotti che offrono. Volendo capire le possibili motivazioni alla base di queste scelte normative, è possibile sottolineare come la SFDR pur essendo stata concepita come una *disclosure-based regulation*, sia stata

¹² Sulle scelte effettuate sulla base delle richieste di classificazione previste dalla SFDR in ambito UE, con un confronto anche a livello internazionale, si veda quanto illustrato in M.C. Quirici, G. Giurlani, *The Effects of the European Sustainable Finance Disclosure Regulation on SRI Funds: A Comparison at a Global Level*, in L. Spataro, M.C. Quirici, G. Iermano (eds.), *ESG Integration and SRI Strategies in the EU*, Palgrave Studies in Impact Finance, Palgrave Macmillan, 2023, pp. 202-207.

utilizzata dai partecipanti ai mercati finanziari come un “modello di etichettatura” dei prodotti, dovendo in tal senso affrontare non poche difficoltà nell’interpretare e applicarne le disposizioni. La conclusione è che la SFDR è stata sempre più percepita e utilizzata come norma per le classificazioni di prodotto non essendo però attrezzata per svolgere questa funzione¹³.

E lo scenario potrebbe ancor più peggiorare qualora, in assenza di un intervento del legislatore europeo, le singole autorità di vigilanza nazionali intervenissero, fornendo chiarimenti sulla classificazione in esame all’interno dei propri mercati. In tal caso, il mercato europeo degli investimenti si potrebbe frammentare, compromettendo la distribuzione transfrontaliera di prodotti sostenibili e costringendo gli *asset managers* a navigare attraverso un “patchwork” di regimi normativi diversi, con evidenti problemi per la realizzazione di quell’Unione dei mercati dei capitali (*Capital Markets Union*) che è perseguita come obiettivo prioritario dall’UE.

Pertanto, alla luce delle difficoltà interpretative emerse nel mercato SRI con l’introduzione della SFDR, è evidente la necessità di un intervento normativo urgente da parte del legislatore europeo che possa colmare definitivamente i punti di incertezza della regolamentazione esistente, “per rendendo il quadro adatto allo scopo” (“*for making the framework fit for purpose*”) consentendone l’utile attuazione e riducendo, allo stesso tempo, il rischio di *greenwashing*.

In altri termini, la SFDR ha mostrato di aver bisogno di un’urgente “rivisitazione”, tanto che alcuni suggerimenti (o “*Policy Recommendations for adjusting SFDR*”) sono stati forniti ai *policymakers* per adattare il contesto regolamentare all’uso che il mercato e i FMPs ne hanno fatto¹⁴. Ed è in tal senso che questi, in armonia con le Autorità di Vigilanza europee (le *European Supervisory Authorities*, o ESAs)¹⁵, si sono mossi e si stanno a tutt’oggi

¹³ “*In fact, following the logic of a disclosure-based framework, the product categories in the SFDR have a broad scope, just to capture as wide a range of products as possible. If this is a positive element when viewed from the perspective of transparency, ensuring that disclosures can be applied to a wide segment of the market, significant risks emerge when this framework, designed only for transparency, starts being used to classify products. By contrast, a label will seek to define a standard to identify the products using cogent characteristics, better if quantitative and not only qualitative. It is almost clear that these two different logics require different approaches*”. Si veda Eurosif, *EU Sustainable Finance & SFDR: making the framework fit for purpose*. Eurosif Policy Recommendations for Article 8 & 9 product labels, Brussels, 2022, June.

¹⁴ Si veda *ibidem*, dove vengono suggerite anche alcune possibili soluzioni per realizzare quelle modifiche che rilevano come opportuni/necessari aggiustamenti alla SFDR.

¹⁵ Le tre ESAs (rappresentate da EBA, ESMA ed EIOPA) sono autorità di vigilanza sovranazionali che, in qualità di *European System of Financial Supervision*, vigilano rispettivamente sugli intermediari creditizi, mobiliari ed assicurativi dell’UE. Infatti, EBA sta per *European*

muovendo per portare al contesto regolamentare quelle modifiche che possano consentire una più efficace lotta a tutte le possibili forme di *greenwashing* in ambito finanziario e nella *SRI Funds Industry* in particolare.

3. Alcune considerazioni conclusive, alla luce degli sforzi in atto nell'UE contro il Greenwashing

L'applicazione della SFDR, con la richiesta classificazione dei prodotti finanziari in diversi gruppi, come art. 9, art. 8 e art. 6, ha visto un'adozione molto ampia in tutti i mercati europei e anche oltre i confini dell'UE. Tuttavia, i dati disponibili mostrano che i gestori patrimoniali dei fondi hanno utilizzato diversi metodi di categorizzazione, dando interpretazioni molto diverse alle diverse categorie data la flessibilità concessa dalla SFDR ai FMPs nell'autodefinire i propri prodotti. Questo scenario ha portato a situazioni in cui fondi con caratteristiche simili sono stati classificati in categorie diverse o prodotti della stessa categoria SFDR sono difficilmente comparabili, dando così luogo a malintesi e accuse di *greenwashing*, in netto contrasto con quello che era l'intento del legislatore europeo quando aveva introdotto la SFDR¹⁶.

Occorre poi aggiungere che in vista dell'entrata in vigore a gennaio 2023 del Livello 2 della SFDR, in termini di *Regulatory Technical Standards* (RTS), molti fondi che erano stati in precedenza classificati come art. 9 sono stati "degradati" ad art. 8, presumibilmente per evitare la più incisiva *disclosure* richiesta agli art. 9. Si è venuto così ad evidenziare un rischio di "*greenbleaching*", che comporta il mostrare in misura minore rispetto a quella reale la propria propensione SRI, un rischio quindi opposto a quello di *greenwashing*, ma altrettanto pericoloso in termini di trasparenza verso gli investitori delle effettive strategie di investimento proprie dei diversi prodotti offerti¹⁷.

La Commissione Europea, ben consapevole degli effetti negativi derivanti da siffatti rischi, ha chiesto nel maggio 2022 alle ESAs di effettuare una *Call for Evidence on Greenwashing*, per meglio comprenderne i caratteri

Banking Authority, ESMA per European Securities and Markets Authority ed EIOPA per European Insurance Occupational Pensions Authority.

¹⁶ Morningstar, *SFDR Article 8 and Article 9 Funds: 2021 in Review. A rapidly evolving landscape as assets hit EUR 4 trillion*, Morningstar Manager Research, 4 February 2022. Si veda anche D.R. Duarte, P.C. Barbosa, S.A. Matias, *SFDR Article 8 and Article 9 Funds: the current situation six months away from Level 2*, Morais Leitão Associates, 6 September 2022, <https://www.lexology.com>.

¹⁷ Morningstar, *SFDR Article 8 and Article 9 Funds: Q4 2022 in Review. Article 9 fund assets shrink by Eur 175 billion, or 40%, following a wave of downgrades*, Morningstar Manager Research, 26 January 2023, *passim*.

e quindi meglio calibrarne le forme di contrasto. Le ESAs hanno lanciato detta Call il 15 novembre 2022, con risposte che dovevano essere fornite entro il 10 gennaio 2023. Le risposte sono state poi raccolte ed elaborate dalle tre ESAs nei rispettivi *Progress Reports on Greenwashing* del 31 maggio 2023, cui sono seguiti i rispettivi *Final Reports*, presentati il 4 giugno 2024¹⁸.

La Commissione Europea dovrà quindi provvedere ad emanare le necessarie e congrue modifiche normative in ambito finanziario sulla base sia dei risultati della consultazione sull'implementazione della SFDR da lei lanciata ai FMPs il 14 settembre 2023 e chiusa il 15 dicembre 2023, sia della disamina dei diversi *Final Reports* di recente prodotti su queste tematiche dalle ESAs. Si fa con ciò riferimento, oltre a quelli già indicati sul *Greenwashing*, al *Joint Final Report on draft RTS*, presentato il 4 dicembre 2023 ed elaborato sui risultati della relativa consultazione lanciata dalle stesse ESAs il 12 aprile 2023 e conclusasi a luglio 2023, nonché al *Final ESG Guidance for Fund Names*, presentato da ESMA il 24 maggio 2024 sulla base dei risultati della consultazione su “*ESG Names and Claims in the EU Fund Industry*”, lanciata il 18 novembre 2022 e chiusa il 20 febbraio 2023.

Intanto, in attesa di detta revisione del framework regolamentare europeo, un risultato concreto nella lotta al *greenwashing*, anche se in un'ottica commerciale più generale, è ravvisabile nella recente approvazione della Dir. 2024/825/UE, o “*Direttiva sul Greenwashing*”, del 28 febbraio 2024, pubblicata in G.U.U.E. il 6 marzo 2024 e destinata ad essere recepita entro il 27 marzo 2026, entrando poi in vigore entro il 27 settembre 2026. Tale direttiva mira a proteggere i consumatori da pratiche di commercializzazione ingannevoli, rendendo l'etichettatura dei prodotti più chiara e affidabile, vietando l'uso di indicazioni ambientali generiche (come “rispettoso dell'ambiente” o “sostenibile”) se non supportate da prove. Inoltre, viene regolamentato l'uso dei marchi di sostenibilità e vengono vietate le indicazioni infondate sulla durata dei prodotti offerti, garantendo il diritto alla loro “riparabilità”.

Riferimenti bibliografici

Becchetti L., Ciciretti R., Dalo A., Herzel S. (2014), *Socially Responsible and Conventional Investment Funds: Performance Comparison and the Global Financial Crisis*. Centre for Economic and International Studies (CEIS) Tor Vergata, Research Paper Series, 12(4), n. 310 (february).

¹⁸ Tra gli altri, un primo obiettivo raggiunto già con i *Progress Reports* è stato quello di pervenire ad una definizione condivisa di *greenwashing*. Si rinvia comunque ad una puntuale disamina dei *Progress* e *Final Reports* al riguardo rispettivamente presentati dalle tre ESAs.

- Duarte D.R., Barbosa P.C., Matias S.A. (2022), *SFDR Article 8 and Article 9 Funds: the current situation six months away from Level 2*, Morais Leitão Associates, 6 September 2022, <https://www.lexology.com>.
- Eccles N.S., Viviers S. (2011), *The Origins and Meanings of Names Describing Investment Practices that Integrate Consideration of ESG Issues in the Academic Literature*, *Journal of Business Ethics*, 104(3), 389-402.
- ESMA (European Securities and Market Authority) (2022), *Sustainable Finance Roadmap 2022-2024*, 10 February 2022 (ESMA30-379-1051).
- Eurosif (2014), *European SRI Study 2014*, in www.eurosif.org.
- Eurosif (2016), *European SRI Study 2016*, in www.eurosif.org.
- Eurosif (2022), *EU Sustainable Finance & SFDR: making the framework fit for purpose. Eurosif Policy Recommendations for Article 8 & 9 product labels*, Brussels, June 2022, at <https://www.eurosif.org>.
- Lyon T.P., Maxwell J.W. (2011), *Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit*, *Journal of Economics & Management Strategy*, 20(1), 3-41.
- Morningstar (2021), *The EU Sustainable Finance Disclosure Regulation*, London, in <https://morningstar.com>.
- Morningstar (2022), *SFDR Article 8 and Article 9 Funds: 2021 in Review. A rapidly evolving landscape as assets hit EUR 4 trillion*, Morningstar Manager Research, 4 February, 1-35.
- Morningstar (2023). *SFDR Article 8 and Article 9 Funds: Q4 2022 in Review. Article 9 fund assets shrink by Eur 175 billion, or 40%, following a wave of downgrades*, Morningstar Manager Research, 26 January.
- Quirici M.C. (2023), *SRI: an Insight on the evolution of its definition and a Focus on the European ESG Regulation*, in L. Spataro, M.C. Quirici, G. Iermano (eds.), *ESG Integration and SRI Strategies in the EU*, Palgrave Studies in Impact Finance, Palgrave Macmillan, pp. 67-85.
- Quirici M.C., Giurlani G. (2023), *The Effects of the European Sustainable Finance Disclosure Regulation on SRI Funds: A Comparison at a Global Level*, in L. Spataro, M.C. Quirici, G. Iermano (eds.), *ESG Integration and SRI Strategies in the EU*, Palgrave Studies in Impact Finance, Palgrave Macmillan, pp. 195-214.
- Renneboog L., Ter Horst J., Zhang C. (2008), *Socially responsible investments: institutional aspects, performance and investor behavior*, *Journal of Banking & Finance*, 32, pp. 1723-1742.
- Schöltens B., Sievänen R. (2013), *Drivers of Socially Responsible Investing: A Case Study of Four Nordic Countries*, *Journal of Business Ethics*, 115(3).
- United Nations (2015), *Transforming our world: The 2030 Agenda for sustainable development*, September, in <https://www.un.org/>.
- ZEB – Morningstar (2022), *Hitting the road to a greener future. Sustainable funds: from niche to mainstream*, European Sustainable Investment Funds Study 2022, Commissioned by the Association of the Luxembourg Fund Industry (ALFI), 15 June 2022.

CONSIDERAZIONI SU ALCUNI INDICATORI DELLA SOLVIBILITÀ A BREVE DELLE IMPRESE

di *Francesco Ranalli, Antonio Chirico*

1. Premessa

L'equilibrio finanziario rappresenta una delle ineludibili condizioni cui devono soggiacere tutte le organizzazioni produttive per poter adempiere alla loro irrinunciabile funzione di creazione del valore ed assicurare una congrua remunerazione di tutti i fattori impiegati nel processo produttivo.

L'apprezzamento della solvibilità dell'impresa nel breve periodo richiede la verifica della tendenziale capacità della stessa di far fronte agli impegni finanziari in scadenza con le risorse generate dallo svolgimento dei processi produttivi, senza bisogno di ricorrere ad altre fonti di finanziamento o di ridurre i suoi investimenti.

Scopo del presente lavoro è quello di analizzare i principali indicatori della solvibilità di breve – posizione finanziaria netta a breve (PFNb), capitale circolante netto finanziario (CCNF), margine di tesoreria (MT) e indici correlativi – al fine di verificarne potenzialità e limiti segnaletici e di comprendere le ragioni che tendono a favorire il ricorso alla PFnB a scapito degli altri indicatori più tradizionali.

A tal fine, l'analisi viene articolata come segue. Dapprima ci occuperemo della definizione e delle modalità di calcolo della PFnB che configura un modello di analisi basato sul confronto tra tale grandezza ed il cash flow generato dall'impresa attraverso lo svolgimento dei suoi processi produttivi. Quindi, procederemo ad un'analisi critica dei principali indicatori di liquidità che tradizionalmente vengono utilizzati per comprendere il grado di solvibilità dell'impresa nel breve periodo.

Infine, cercheremo di chiarire i motivi per cui il modello basato sulla PFnB appare più efficace di quello basato sugli indicatori di liquidità nel consentire l'apprezzamento del grado di solvibilità dell'impresa.

Ci sembra opportuno segnalare i limiti del presente lavoro. Nel suo svolgimento, esso non considera le connessioni tra la situazione finanziaria a breve e quella a medio e lungo termine e tra queste e la situazione competitiva e reddituale dell'impresa. Inoltre, l'analisi si concentra sulle situazioni problematiche, tralasciando di considerare i casi in cui l'interpretazione degli

indicatori è facilitata da situazioni chiare, sia in senso positivo (elevata liquidità; PFN_b positiva, etc.) che in senso negativo (flusso CCN e di cash flow che assorbono risorse, piuttosto che liberarne). Non si tiene conto, peraltro, dell'esigenza di mediare l'analisi della capacità di rimborsare i debiti a breve con quella di disporre, simultaneamente, delle risorse necessarie a:

- 1) finanziare gli investimenti strutturali che, nel breve periodo, l'azienda deve porre in essere, per mantenere, ampliare o, eventualmente, recuperare la sua competitività nei mercati in cui opera;
- 2) erogare congrui dividendi ai soci per mantenere inalterata o potenziare la sua capacità di attrarre risorse dal mercato dei capitali ed evitare possibili scalate ostili.

Tali analisi rappresenterebbero il naturale approfondimento della nostra e sarebbero in grado di fornire un quadro informativo più ampio ed esauriente in cui inserire le nostre considerazioni.

2. Definizione e modalità di calcolo della PFN a breve

Il punto in oggetto è quello che pone meno problemi nel senso che la dottrina economico-aziendale e la prassi, tramite i contributi forniti da alcuni importanti organismi quali ESMA¹, CONSOB², ASSONIME, ASSIREVI³, CNDCEC⁴, OIC⁵, hanno definito chiaramente la PFN, e quindi la PFN_b, e fornito schemi per un agevole calcolo della stessa⁶. In proposito, la posizione finanziaria netta, normalmente, quantifica l'indebitamento netto dell'impresa e, in quanto tale, rappresenta, insieme al capitale di proprietà, una fonte

¹ Cfr. Raccomandazione del CESR (*Committee of European Securities Regulators*, dal 1° gennaio 2011 ESMA – *European Securities and Markets Authority*) del 10 febbraio 2005 e, più recentemente, l'Orientamento 32-382-1138 ESMA del 4 marzo 2021.

² Cfr. Comunicazione CONSOB DEM/6064293 del 28 luglio 2006 e il recente Richiamo di attenzione n. 5/21 del 29 aprile 2021.

³ Cfr. ASSIREVI, Documento di ricerca n. 137, *Indicatori alternativi di performance*, giugno 2009, par. 2b.

⁴ Cfr. CNDEC, *Nozione di EBITDA e Posizione Finanziaria (PFN) per fini valutativi e negoziali* del marzo 2024. L'IRDEC ha emanato nel tempo alcuni documenti sul tema della PFN: il Documento n. 1 del 2008 sulla relazione della gestione e gli indicatori alternativi da considerare al suo interno, il Documento n. 22 dell'ottobre 2013 sulle modalità di calcolo della PFN e il Documento del 15/9/2015 sulla PFN quale indicatore alternativo di performance.

⁵ Cfr. OIC 6 "Ristrutturazione del debito" del luglio 2011 poi abrogato dall'OIC 19 nel 2017.

⁶ Per una efficace descrizione dei vari schemi di PFN utilizzati nella prassi si consultino, tra gli altri, C. Teodori, *Analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino, 2022, pp. 166-171; P. Pisoni, A. Devalle, *Analisi finanziaria*, Giuffrè, Milano, 2013, pp. 90-92; M. Allegrini, S. Ferramosca, *Analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2022, pp. 101-103.

di copertura del complessivo fabbisogno di capitale riveniente dagli investimenti in essere⁷.

Essa è, in ogni caso, un indicatore sintetico, un margine o un divario, che scaturisce dalla differenza tra le attività finanziarie liquide e prontamente liquidabili e le passività finanziarie, siano esse di breve o di medio/lungo periodo⁸.

La *ratio* sottesa alla sua determinazione è quella di depurare investimenti e fonti di copertura degli stessi da tutte quelle componenti che sono precipuamente riferibili alla gestione operativa dell'impresa a agli investimenti finanziari connessi a tale attività, per soffermarsi sulle attività e passività specificamente finanziarie e determinare, in tal modo, il saldo netto (esposizione o surplus) nei confronti del sistema finanziario⁹.

La base di partenza per giungere alla sua conveniente determinazione è rappresentata dalla riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio della pertinenza gestionale¹⁰ basato su un approccio di tipo “compensativo” tra attività e passività aventi la stessa natura e destinazione.

⁷ In argomento, tra gli altri: AA.VV., *Strumenti per il controllo di gestione* (a cura di G. Melis), Giuffrè, Milano, 2013, pp. 40-41; C. Teodori, op. cit., pp. 100-103; M. Fazzini, *Analisi di bilancio*, Wolters Kluwer, Milano, 2020, pp. 36-40; U. Sòstero *et al.*, *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano, 2021, pp. 53-68; G. Paolucci, *Analisi di bilancio e finanziaria*, FrancoAngeli, Milano, 2021, pp. 80-87; F. Giunta, M. Pisani, *L'analisi del bilancio*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna, 2016, pp. 305-311; P. Pisoni, A. Devalle, op. cit., pp. 81-88.

⁸ La PFN è frequentemente menzionata come un “indicatore alternativo di performance” con l'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*), l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), i *cash flow*, cioè quegli indicatori che derivano la loro costruzione da specifiche voci desumibili dai bilanci all'uopo riclassificati.

⁹ Sulla definizione di PFN si vedano, tra gli altri: C. Teodori, *Analisi di bilancio*, op. cit., pp. 164-165; AA.VV., *Strumenti per il controllo di gestione* (a cura di G. Melis), op. cit., 2013, p. 91; P. Pisoni, A. Devalle, op. cit., p. 89; F. Giunta, M. Pisani, op. cit., p. 315; M. Fazzini, op. cit., p. 43; M. Allegrini, S. Ferramosca, *Analisi di bilancio*, op. cit., p. 90; I. Facchinetti, *Le analisi di bilancio*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004, p. 97; M. Pizzo, *La posizione finanziaria netta nella dottrina e nella prassi contabile: brevi note*, in *Economia Aziendale e Management. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano, 2010, pp. 583-592; A. Mechelli, *Il rendiconto finanziario consolidato*, Cedam, Padova, 2008, p. 107. Con riferimento all'utilizzo della PFN per il calcolo del valore economico del capitale tramite metodi *asset side* si consultino, tra gli altri, L. Potito, *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino, 2020, p. 14; L. Guatri, M. Bini, *La valutazione delle aziende*, Egea, Milano, 2007, p. 109.

¹⁰ Si vedano, tra gli altri: M. Massari, *Gli strumenti per le analisi finanziarie*, in AA.VV., *Trattato di finanza aziendale* (a cura di G. Pivato), FrancoAngeli, Milano, 1983, pp. 615-627; G. Brunetti, *Le riclassificazioni delle sintesi di bilancio*, in G. Brunetti, V. Coda, F. Favotto, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano, 1990, p. 10; C. Caramiello *et al.*, *Indici di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2003, pp. 321-327; C. Teodori, op. cit., p. 102; P. Pisoni, A. Devalle, op. cit., pp. 83 e ss.; U. Sòstero *et al.*, op. cit., p. 30; M. Allegrini, S. Ferramosca, *Analisi di bilancio*, op. cit., pp. 65 e ss.; G. Paolucci, op. cit., p. 80.

La PFN può essere calcolata facendo riferimento a tre diverse configurazioni: PFN a breve, PFN a medio/lungo termine, PFN complessiva.

Il *focus* sui soli valori finanziari recuperabili/esigibili entro 12 mesi permette di calcolare una PFN_b, come differenza tra attività finanziarie prontamente liquidabili e passività finanziarie a breve.

Per attività finanziarie liquide e prontamente liquidabili s'intendono sostanzialmente: cassa e banca, titoli di stato, altri titoli (purché facilmente monetizzabili) detenuti per finalità di *trading*¹¹.

Le passività finanziarie a breve considerano, invece: debiti finanziari verso controllate, collegate, controllanti, debiti verso le banche, debiti di factoring, debiti per parte corrente di finanziamenti, leasing, anticipazioni bancarie, ratei, risconti passivi relativi a poste di natura finanziaria, etc.

Allo stesso modo, osservando i valori finanziari a medio e lungo termine, sarà possibile calcolare la PFN di medio/lungo periodo data dalla differenza tra crediti di finanziamento e altre attività a M/L termine – di cui si discute circa la loro inclusione nell'aggregato in esame – da un lato, e debiti finanziari con analoga scadenza dall'altro. La PFN complessiva sarà pari alla somma delle due precedenti.

La definizione di PFN_b, quindi, è alquanto agevole¹²: essa individua le risorse nette disponibili dopo la copertura dell'indebitamento finanziario a breve (PFN positiva) oppure l'indebitamento netto a breve da coprire dopo l'utilizzo di tali risorse (PFN negativa).

La definizione di PFN a medio/lungo termine, invece, presenta alcune criticità legate all'inclusione o meno di titoli e crediti di finanziamento esigibili oltre i dodici mesi classificati tra le immobilizzazioni finanziarie. Tali valori andrebbero suddivisi in due componenti. Quelli collegati all'attivo operativo andrebbero considerati investimenti strutturali, mentre quelli liberi da tale vincolo e quindi reversibili, cioè smobilizzabili in caso di necessità, potrebbero essere inclusi nella PFN di medio/lungo termine di II livello¹³.

¹¹ È possibile aggiungere alla attività finanziarie prontamente liquidabili, le attività finanziarie liquidabili tra 3 e 12 mesi (crediti di finanziamento verso controllate, collegate e controllanti, titoli) determinando in tal modo una PFN a breve di II livello, distinta da quella sopra indicata, definibile di I livello. Cfr. Documento n. 22 dell'IRDEC, pp. 7-8. In argomento anche M. Allegrini, S. Ferramosca, op. cit., p. 93.

¹² Semmai, occorre sottolineare le diverse convenzioni adottate per definire il segno della PFN (PFN negativa o positiva, a debito o a credito, positiva con segno Dare o negativa con segno Avere). Sul punto cfr. C. Teodori, op. cit., pp. 166 e ss.; U. Sòstero et al., op. cit., p. 61; M. Fazzini, op. cit., p. 45; M. Allegrini, S. Ferramosca, *Analisi di bilancio*, op. cit., pp. 98-99. Si veda anche G. Paolucci, op. cit., p. 85.

¹³ Sul tema si vedano, tra gli altri, G. Brunetti, op. cit., pp. 9-10; R. D'Alessio, *L'analisi dei margini*, in V. Antonelli, R. D'Alessio, V. Dell'Atti, *Analisi di bilancio e Basilea 2*, Ipsa, Milano, 2007, p. 159; M. Pizzo, op. cit., pp. 586-588; A. Mechelli, op. cit., p. 109.

3. Analisi critica della capacità segnaletica degli indicatori di liquidità

Dopo aver analizzato le caratteristiche peculiari della PFNb, affrontiamo ora le problematiche connesse alla capacità segnaletica degli indicatori di liquidità, con particolare riferimento al CCNF, al MT e ai correlativi indici (rapporto corrente e indice di liquidità). Questi traggono origine da uno schema di stato patrimoniale riclassificato in base al tempo di recupero dei suoi investimenti e di esigibilità dei suoi finanziamenti.

Il CCNF, calcolato come differenza tra attivo recuperabile a breve e passivo esigibile a breve, *“appare in un dato istante, come il risultato del flusso netto previsto deducendo dai valori delle attività realizzabili in numerario entro un dato periodo (di solito l’anno) quelli delle passività da estinguere entro il periodo medesimo”*¹⁴.

L’attivo a breve è formato da investimenti, sia di natura operativa che finanziaria, recuperabili entro un anno. In relazione al loro grado di liquidità essi possono essere distinti in: liquidità immediate, liquidità differite e scorte di materie prime e prodotti.

Le liquidità immediate riguardano le disponibilità liquide e le attività finanziarie prontamente liquidabili, mentre quelle differite sono formate da titoli disponibili e crediti, sia operativi che finanziari, recuperabili a breve.

Anche il passivo a breve risulta formato da debiti, sia operativi che finanziari, scadenti a breve.

In linea generale, si ritiene che, una sostanziale correlazione tra attivo recuperabile a breve e passivo esigibile a breve, segni un punto di equilibrio finanziario a breve e, di conseguenza, il limite minimo che consente di considerare l’impresa solvibile nel breve periodo. Pertanto, è opinione molto diffusa che un margine positivo o un indice superiore all’unità consentono di considerare l’azienda solvibile nel breve periodo.

Il rapporto corrente o indice di disponibilità (attivo a breve/passivo a breve) si limita a relativizzare tale legame ed a renderlo più confrontabile nella sua evoluzione dinamica e nel confronto con altre imprese, per cui un suo valore superiore all’unità è da considerare alla stessa stregua del margine positivo.

La maggiore complessità e durata della trasformazione delle scorte in liquidità¹⁵, in specie di quelle di materie prime, fa poi propendere per il ricorso

¹⁴ Cfr. M. Cattaneo, *Analisi finanziaria e di bilancio*, Etas Libri, Milano, 1983, p. 67.

¹⁵ *“Un valore elevato del CCNF può nascere da ingenti valori di AC difficilmente liquidabili, quantomeno nel breve termine. Il problema si pone soprattutto per le rimanenze di magazzino. La loro liquidabilità, infatti, dipende largamente dalle dinamiche di mercato. Pertanto,*

ad un parametro più circoscritto che, non considerando – se non eventualmente in un secondo momento – la parte più illiquida delle attività recuperabili a breve, sposta l’ottica di osservazione soltanto sulle attività finanziarie a breve, escludendo dal computo le scorte. In tal modo, si vengono a configurare il MT ed il correlativo indice di liquidità. Il primo è formato dalla differenza tra le liquidità (immediate e differite) ed il passivo esigibile a breve; il secondo dal loro rapporto.

Di fronte ad un MT positivo o a un indice di liquidità superiore all’unità, il giudizio sulla solvibilità a breve dell’azienda risulta più agevole. In caso di valori leggermente deficitari si dovrebbe procedere, invece, ad un approfondimento dell’analisi, volta a verificare se le scorte sono in grado di liberare le risorse per riportare quegli indicatori in equilibrio, oppure se si deve prendere atto delle difficoltà a soddisfare gli impegni a breve e adottare gli opportuni provvedimenti.

Al fine di verificare la validità delle affermazioni sopra riportate, ci sembra opportuno effettuare un confronto tra CCNF e PFNb da un lato e tra MT e PFNb dall’altro.

La principale differenza tra CCNF e PFNb è che quest’ultima non considera, da un lato, i crediti ed i debiti operativi a breve e le scorte di materie prime e prodotti e, dall’altro lato, le altre attività finanziarie disponibili (titoli e parti in scadenza di crediti di finanziamento), se non ad un secondo livello di analisi. Al contrario, le altre grandezze (disponibilità liquide, attività finanziarie prontamente liquidabili e passività finanziarie a breve) sono presenti in ambedue i margini.

La principale differenza tra PFNb e MT consiste, invece, nel fatto che la prima non considera crediti e debiti operativi a breve, nonché le altre attività finanziarie disponibili, mentre le altre grandezze (disponibilità liquide e attività finanziarie facilmente liquidabili e passività finanziarie a breve) sono presenti in ambedue i margini¹⁶.

Le considerazioni appena svolte consentono di suddividere il CCNF in due componenti: Capitale circolante netto operativo (CCNO) e PFN a breve.

La PFN a breve è stata esaminata nel paragrafo precedente, cui rinviamo. Nel prosieguo faremo riferimento alla sua versione ristretta (I° livello), considerando le eventuali attività finanziarie disponibili come una sorta di riserva di liquidità cui attingere in caso di necessità.

un’impresa il cui magazzino (ma anche i cui crediti) fosse di fatto immobilizzato, presenterebbe un CCNF positivo, evidenziando la liquidità che in concreto manca, proprio perché i valori delle AC non sono prontamente convertibili in entrate monetarie?’. Cfr. Giunta F., Pisani M., op. cit., p. 615.

¹⁶ Tali valori sono, invece, inclusi nel calcolo della PFNb di II livello. Cfr., *supra*, nota 11.

Il CCNO è formato dal CCL operativo (crediti operativi e scorte) al netto dei debiti operativi.

Le scorte, i crediti e i debiti operativi traggono la loro principale caratteristica dall'essere strettamente avvinti ai processi produttivi¹⁷.

Al fine di indagare il contributo che la gestione del CCNO è in grado di fornire nell'apprezzamento della solvibilità a breve, appare opportuno suddividere tale grandezza in due parti: una parte fisiologica, formata dalla somma delle componenti fisiologiche di scorte, crediti e debiti operativi, ed una contingente o temporanea, formata dalle parti eccedenti di tali valori.

La parte fisiologica di scorte e crediti operativi riguarda il livello minimo degli stessi necessario ad evitare rischi di contraccolpi negativi sull'economia dell'impresa.

Tali investimenti sono strettamente legati allo svolgimento dei processi produttivi e il loro importo dipende dalle caratteristiche di questi e dall'esigenza di consentire un loro fluido divenire, nonché dalle condizioni in cui normalmente avvengono le transazioni nei mercati di sbocco e di approvvigionamento in cui le stesse operano.

Al di sotto dei livelli fisiologici si avrebbero, infatti, difficoltà nella produzione o nella vendita dei prodotti, che sicuramente si ripercuoterebbero in modo negativo sul fatturato e, più in generale, sull'economia dell'impresa.

Gli investimenti in oggetto, a mano a mano che vengono recuperati monetariamente, vengono sostituiti da altri equivalenti. Tale discorso vale per le scorte che, a mano a mano che vengono, direttamente o indirettamente, recuperate, attraverso il conseguimento di ricavi nella loro veste monetaria, vengono sostituite da altre scorte, nel frattempo acquistate o prodotte. Lo stesso vale per i crediti operativi che, a mano a mano che vengono incassati, sono sostituiti da altri crediti nel frattempo concessi. In definitiva, per quanto riguarda la componente fisiologica di scorte e crediti operativi, si assiste ad un loro continuo rinnovarsi che vincola nella loro destinazione le somme necessarie e, di conseguenza, non consente di fare affidamento sulle stesse per far fronte agli impegni finanziari in scadenza.

Allo stesso modo i debiti operativi fisiologici, pur esigendo risorse nel breve periodo per essere pagati, vengono sostituiti da altri debiti nel frattempo maturati su altre forniture. Pertanto, a parità di condizioni, il loro livello per-

¹⁷ Nel calcolo di questa grandezza non si tiene conto di eventuali crediti derivanti da vendite a rate o in contenzioso, di eventuali scorte di difficile utilizzo o lentissimo recupero, di debiti operativi in contenzioso che, in un qualche modo, hanno mutato la loro natura e vanno considerati crediti o debiti di finanziamento ovvero valori immobilizzati/consolidati che seguono, pertanto, le vicende di quest'ultimo tipo di valori.

mane, sostanzialmente immutato, contribuendo ad una copertura stabile del fabbisogno finanziario generato dallo svolgimento del processo produttivo.

La differenza tra le componenti fisiologiche di crediti operativi, scorte e debiti operativi origina il CCNO fisiologico (CCNO_f) che, pur nel continuo rinnovarsi delle sue componenti, se positivo, rappresenta un investimento netto immobilizzato, che genera un fabbisogno finanziario durevole stabile da coprire con fonti di finanziamento permanenti (in particolare, capitale di proprietà); mentre, se negativo, offre una copertura durevole del fabbisogno finanziario aziendale che va ad influenzare gli equilibri finanziari di lungo periodo.

Per tali ragioni, il CCNO_f non è in grado di contribuire alla definizione delle condizioni di solvibilità dell'impresa nel breve periodo. Su tale grandezza, infatti, non è possibile fare alcun affidamento per la copertura degli impegni a breve. Utilizzare tali risorse senza ricostituirle, implicherebbe una compressione del CCNO_f che avrebbe effetti negativi sull'economia dell'impresa. Semmai, attraverso un miglior controllo dei suoi elementi, e il conseguente miglioramento dei loro indici di rotazione, si potrebbe contenerne il livello, trasformando in liquidità la parte così liberata.

Analoghe considerazioni possono essere svolte se si considerano soltanto i crediti e i debiti operativi, come avviene nel calcolo del MT. Poiché le basi su cui maturano tali valori sono diverse, come diversi possono essere i tempi di dilazione, la loro somma algebrica può condurre a saldi positivi o negativi che, in ogni caso, per la loro componente fisiologica, non possono essere considerati ai fini dell'equilibrio finanziario di breve periodo.

Occorre rilevare, inoltre, che, quanto appena affermato, si attaglia perfettamente ad imprese che attuano produzioni sostanzialmente stabili nel tempo. Mentre, se si fa riferimento ad aziende con forti elementi di stagionalità di produzione e vendite, il CCNO_f può essere scomposto in una parte stabile e in una parte variabile¹⁸. La parte stabile è formata da risorse che risultano vincolate nella loro destinazione, mentre le risorse investite nella parte variabile tendono a mostrare un andamento fluttuante. Esse, in alcuni periodi, sono indisponibili, mentre, in altri periodi sono disponibili.

È opportuno, peraltro, evidenziare che alle componenti fisiologiche del CCNO, generalmente, si associano altri valori dovuti a scelte contingenti.

Nelle imprese, scorte, crediti e debiti operativi assumono, spesso, valori superiori rispetto ai livelli minimi fisiologici a causa di motivazioni diverse da quelle della ricerca della fluidità della produzione e delle vendite. Essi possono riguardare motivazioni particolari o congiunturali quali: opportunità di approvvigionarsi dei fattori produttivi prima di imminenti rialzi dei prezzi,

¹⁸ In proposito, si veda, tra gli altri, Giunta F., Pisani M., op. cit., pp. 332-337.

attese di aumenti della domanda, volontà di attivare politiche aggressive sui mercati di sbocco, assorbimento di flessioni della domanda di mercato, etc. Tali contingenze portano ad una espansione, voluta o subita, degli investimenti in scorte e/o crediti operativi e/o dei debiti operativi rispetto ai loro livelli fisiologici.

Appare evidente che, superate le contingenze o comunque in caso di necessità, le risorse investite temporaneamente in scorte e crediti operativi, una volta recuperate, possono essere destinate altrove.

Tali investimenti, al pari della eventuale parte fluttuante del CCNO_f, sono temporanei e rappresentano disponibilità in senso stretto¹⁹, mentre la componente dei debiti operativi eccedente la parte fisiologica copre, soltanto temporaneamente, il fabbisogno finanziario dell'impresa e, terminata la contingenza, è destinata a non fornire più tale copertura.

Ne consegue che la componente temporanea del CCNO (CCNO_t), se positiva, può essere considerata nel fronteggiamento degli impegni finanziari a breve, mentre, se è negativa, è da aggiungere agli impegni finanziari da soddisfare a breve.

Pertanto, per definire le risorse su cui l'azienda può fare affidamento nel breve periodo, l'importo del CCNO_t stabile può essere sommato algebricamente alle altre attività finanziarie disponibili. In tal modo, l'impresa può disporre di una sorta di *buffer* di liquidità differita (BLD) utilizzabile per la copertura dell'indebitamento netto a breve.

La considerazione di questo *buffer* consente di definire i valori fisiologici del CCNF e del MT che potrebbero garantire la solvibilità dell'azienda nel breve periodo.

In proposito, affinché ci sia una correlazione adeguata tra risorse generate dall'attivo a breve e risorse assorbite dal passivo a breve, il CCNF deve assumere un valore positivo, almeno pari all'importo del CCNO_f stabile. Questo equivale a dire che deve verificarsi una corrispondenza tra BLD e PFNB. In caso di CCNO_f stabile negativo, occorrerà tener conto che l'impresa sarà pur sempre in grado di onorare i propri impegni, anche nei rari casi in cui il CCNF fosse negativo, purché esso sia contenuto in tale importo. In tal caso, infatti, il fabbisogno a breve verrà a ridursi proprio di tale ammontare.

Con riferimento al MT, invece, tale eccedenza dovrebbe essere pari allo sbilancio tra crediti e debiti operativi fisiologici (ovvero CCNO_f – Scorte fisiologiche) e, a voler essere rigorosi, nel CCNO_t non dovrebbero essere considerate le scorte eccedenti quelle fisiologiche.

¹⁹ In questo senso, gli investimenti si considerano disponibili quando le risorse ad essi destinate, una volta recuperate, possono essere destinate ad altri usi, senza generare riflessi negativi sull'economia dell'impresa.

Appaiono evidenti le difficoltà interpretative e la limitata capacità segnaletica degli indicatori in oggetto, se non si tiene conto degli elementi sopra indicati che, peraltro, non sono di facile ricostruzione. Inoltre, per migliorare l'intelligibilità di tali indicatori, la loro interpretazione andrebbe integrata attraverso il loro confronto con il *cash flow* generato dalla gestione operativa.

4. Brevi considerazioni di sintesi

Giunti a questo punto, ci sembra opportuno confrontare i due tipi di indicatori che abbiamo analizzato per comprenderne meglio potenzialità e limiti.

In proposito ci sembra, innanzitutto, opportuno evidenziare che, ai fini di un corretto inquadramento della capacità informativa del CCNF e del MT, è comunque utile fare riferimento alla PFNb il cui valore è ricompreso al loro interno. Appare, altresì, importante richiamare che la principale differenza tra i due indicatori riguarda il CCNOF e il BLd (CCNOt e altre attività finanziarie disponibili).

Nel CCNF e nel MT, tali grandezze sono considerate all'interno dell'indice e ciò può comportare, soprattutto con riferimento al CCNOF, effetti distorsivi di cui è necessario, ma non facile, tener conto in sede di interpretazione. In realtà, il CCNOF non ha un ruolo significativo nella definizione delle condizioni di solvibilità a breve, mentre le componenti del BLd rivestono un ruolo complementare. La loro corretta individuazione, però, non è sempre praticabile e/o affidabile. La presenza di tali elementi tende a ripercuotersi negativamente sulla possibilità di definire in modo chiaro il livello fisiologico di solvibilità aziendale attraverso gli indicatori in oggetto.

Al contrario, con riferimento alla PFNb, i due elementi vengono trascurati, almeno nelle correlazioni iniziali, e considerati alla stregua di una riserva di liquidità su cui fare affidamento – o, in casi particolari, di fabbisogno da coprire – per comprendere meglio la situazione finanziaria dell'impresa nei casi più delicati. Ciò consente di concentrare l'attenzione sul rapporto tra PFNb e *cash flow* della gestione operativa, per poi considerare, in sede di approfondimento dell'analisi e sia pure con le dovute cautele, sia le altre attività finanziarie disponibili, attraverso la considerazione della PFNb di II livello, che il CCNOt con riferimento a quella che possiamo definire la PFNb allargata.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2013), *Strumenti per il controllo di gestione* (a cura di G. Melis), Giuffrè, Milano.
- Allegrini M., Ferramosca S. (2022), *Analisi di bilancio. La riclassificazione e l'interpretazione dello stato patrimoniale e del conto economico*, Giuffrè, Milano.
- Brunetti G. (1990), *Le riclassificazioni delle sintesi di bilancio*, in G. Brunetti, V. Coda, F. Favotto, *Analisi, previsioni, simulazioni economico-finanziarie d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Caramiello C., Di Lazzaro F., Fiori G. (2003), *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Cattaneo M. (1983), *Analisi finanziaria e di bilancio*, Etas Libri, Milano.
- D'Alessio R. (2007), *L'analisi dei margini*, in V. Antonelli, R. D'Alessio, V. Dell'Atti, *Analisi di bilancio e Basilea 2*, Ipsoa, Milano.
- Facchinetti I. (2004), *Le analisi di bilancio*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Fazzini M. (2020), *Analisi di bilancio*, Wolters Kluwer, Milano.
- Giunta F., Pisani M. (2016), *L'analisi del bilancio*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna.
- Guatri L., Bini M. (2007), *La valutazione delle aziende*, Egea, Milano.
- Massari M. (1983), *Gli strumenti per le analisi finanziarie*, in AA.VV., *Trattato di finanza aziendale* (a cura di G. Pivato), FrancoAngeli, Milano.
- Mechelli A. (2008), *Il rendiconto finanziario consolidato*, Cedam, Padova.
- Paolucci G. (2021), *Analisi di bilancio e finanziaria*, FrancoAngeli, Milano.
- Pisoni P., Devalle A. (2013), *Analisi finanziaria*, Giuffrè, Milano.
- Pizzo M. (2010), *La posizione finanziaria netta nella dottrina e nella prassi contabile: brevi note*, in *Economia Aziendale e Management. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.
- Potito L. (2020), *Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese*, Giappichelli, Torino.
- Sòstero U., Ferrarese P., Mancin M., Marcon C. (2021), *Analisi di bilancio. Strutture formali, indicatori e rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano.
- Teodori C. (2022), *Analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino.

IL SISTEMA AZIENDA E L'ECONOMIA SOCIALE TRA RIFORME E PROSPETTIVE INTERNAZIONALI

di *Michele A. Rea, Laura Berardi*

1. Introduzione

Il presente contributo, dopo aver inquadrato il concetto di *economia sociale* sulla base del dibattito internazionale affermatosi sul tema e in ragione di quanto si va delineando anche nel nostro Paese a partire dalla riforma del terzo settore, mira ad evidenziare alcuni aspetti qualificanti delle organizzazioni che operano al suo interno adottando a riferimento lo “schema di analisi” del “sistema d’azienda” proposto dal prof. Umberto Bertini (1990).

In particolare, l’uso del framework teorico dell’azienda come “sistema” applicato alle organizzazioni dell’economia sociale in questo saggio è riferito ad alcuni degli aspetti chiave che negli ultimi anni stanno sempre più caratterizzando queste organizzazioni, specie nel contesto italiano.

Temi come la produzione di beni e servizi di utilità sociale, lo svolgimento di attività di interesse generale, il coinvolgimento degli attori interni ed esterni all’organizzazione (stakeholder engagement, co-programmazione e collaborazione pubblico-privato), l’adozione di nuovi modelli di management, nonché le rinnovate ed ampliate funzioni del sistema informativo aziendale possono essere visti come espressione di una rinnovata logica aziendale che va al di là degli obblighi normativi recentemente introdotti dal legislatore.

Partendo da questo presupposto, anche le recenti novità normative e di contesto possono essere interpretate come parte di un sistema di condizionamenti che coinvolge e determina la crescita e lo sviluppo di queste particolari tipologie di azienda. Interpretare l’evoluzione di queste organizzazioni in una logica aziendale ispirata al modello sistemico ci aiuta a identificare gli aspetti più significativi su cui focalizzare quella visione unitaria che è alla base del governo e del funzionamento di ogni tipologia di azienda.

Partendo da questa chiave interpretativa, i paragrafi che seguono, dunque, si focalizzano su alcuni degli aspetti qualificanti una concezione sistemica delle organizzazioni dell’economia sociale in generale e degli enti del terzo settore in particolare (ETS) esaminati alla luce dei cambiamenti in atto nel mondo c.d. “non profit”.

2. Le organizzazioni dell'economia sociale nella prospettiva internazionale, europea ed italiana

Sulla base di quanto riportato nell'*Action plan for the social economy*¹ adottato dalla Commissione Europea il 9 dicembre 2021 e nella *Council Recommendation on developing social economy framework conditions*² del 13 giugno 2023, l'economia sociale in Europa si identifica in un'ampia gamma di soggetti con diversi modelli organizzativi che condividono l'obiettivo di mettere sistematicamente le persone al primo posto, producendo un impatto positivo sulle comunità locali e perseguendo una causa sociale e/o ambientale.

Gli enti dell'economia sociale sono, infatti, enti privati, indipendenti dalle autorità pubbliche, e possono assumere varie forme giuridiche: cooperative, società di mutuo soccorso, associazioni (compresi gli enti di beneficenza o filantropici), fondazioni e imprese sociali. Questi enti condividono i seguenti principi e caratteristiche chiave:

- la prevalenza delle persone e degli scopi sociali e/o ambientali rispetto al profitto;
- il reinvestimento della maggior parte degli utili e delle eccedenze per perseguire ulteriormente i propri scopi sociali e/o ambientali e svolgere attività nell'interesse dei membri/utenti (interesse collettivo) e/o della società in generale (interesse generale);
- governance democratica e/o partecipativa (apertura del management alle parti interessate, processo decisionale democratico, partecipazione dei soci e/o dei dipendenti al processo decisionale).

L'economia sociale opera in un'ampia varietà di settori economici, con 2,8 milioni di enti in Europa, 13,6 milioni di dipendenti, ovvero circa il 6,3% della forza lavoro in Europa, producendo oltre l'8% del PIL dei Paesi dell'Unione³.

La definizione corrisponde in larga parte a quella proposta da Salamon e Sokolowsky nel 2016 (Salamon & Sokolowski, 2016) e recepita dal *UN Handbook 2018 sulle Third and Social Economy sector*⁴ (TSE) institutions, alla

¹ EU Commission (2021). Building an economy that works for people: an action plan for the social economy. Social Economy Action Plan (December 2021). <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=10117&furtherNews=yes#navItem-1>.

² EU Commission (2023). COUNCIL RECOMMENDATION on developing social economy framework conditions (Strasbourg, 13.6.2023). <https://www.socialeconomy.eu.org/wp-content/uploads/2023/06/Council-Recommendation.pdf>.

³ Dati disponibili al link: https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/eu-initiatives/note-social-economy-data_en.

⁴ Nell'UN Handbook del 2018 – *Satellite Account on Nonprofit and Related Institutions and Volunteer Work*, si fissano le caratteristiche che un ente deve possedere per qualificarsi come *Third and Social Economy (TSE) Institution*.

base degli attuali sistemi di rilevazione statistica nazionale sul “non profit” (*Satellite Account on Nonprofit and Related Institutions and Volunteer Work*) dei principali paesi occidentali (Berardi, Mook, Rea, 2021).

La Riforma Italiana del Terzo Settore va nella direzione di enfatizzare e rafforzare l’operato delle c.d. “*public benefit organizations*”, ovvero quelle organizzazioni che il codice del Terzo Settore italiano qualifica come Enti del Terzo Settore (ETS), quali le organizzazioni di volontariato (ODV), le associazioni di promozione sociale (APS), gli enti filantropici, le imprese sociali (incluse le cooperative sociali), le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni (riconosciute o non riconosciute), le fondazioni e gli altri “enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore” (art. 4 D.lgs. 3 luglio 117, n. 2017, noto come Codice del Terzo Settore). Fondamentale è dunque il concetto di “interesse generale” (o *public benefit*) per qualificare queste organizzazioni e riconoscere loro un ruolo cruciale nello sviluppo dell’economia sociale italiana ed europea.

In questo senso, nonostante le significative differenze esistenti a livello giuridico e pratico nei vari paesi dell’Unione, non sembra troppo lontana l’ipotesi di una direzione condivisa verso un diritto europeo del Terzo settore e l’Italia si candida a diventare “modello di riferimento per i singoli Stati membri e per il diritto comunitario (così come è avvenuto nei decenni scorsi con la legge 381/91 sulle cooperative sociali)” (Bobba, 2024).

Queste organizzazioni dell’economia sociale del nostro Paese, variamente denominate (Enti del Terzo Settore, Istituzioni Non-Profit, *Public Benefit Organizations*, ecc.), possono trovare nella dottrina economico-azien-

“In order to fall within the scope of the TSE sector, an institution must possess all five features:

(a) It must be an organization (institutionalized to some extent, although not necessarily legally registered or constituted);

(b) It must be self-governing (fully responsible for the economic risks and rewards of the organization’s operations);

(c) It must be non-compulsory in nature (involving a meaningful degree of free choice on the part of individuals working for it or participating in its activities);

(d) It must be significantly limited in its distribution of surplus (profit), meaning prohibited by law, governing document or set social custom from distributing any (in the case of NPIs) or more than half (in the case of related institutions) of any surplus it generates to its directors, employees, investors or stakeholders; and

(e) It must be private (not controlled by government).”

dale, ed in particolare nello schema logico dell'azienda come "sistema", proposto fra gli altri (Zappa, 1956; Giannessi, 1960; Amaduzzi, 1963) dal Prof. Bertini, che la definisce anche come "unità economica del sistema sociale" (Bertini, 1990; p. 29), un quadro interpretativo utile ad analizzare la complessa fenomenologia delle richiamate organizzazioni e a coglierne gli aspetti evolutivi riferiti ai processi di governo e di gestione funzionali alla realizzazione delle performance sociali, oltre che economiche, che le caratterizzano.

3. Lo schema interpretativo dell'azienda come "sistema" applicato all'economia sociale

Gli Enti del Terzo Settore come definiti dal Codice del Terzo settore (D.lgs. 117/2017), così come pure le organizzazioni dell'economia sociale identificati nell'*Action Plan* della Commissione Europea sull'Economia Sociale (2021), hanno tutti la caratteristica di svolgere attività di "interesse generale" e dunque di "creare ricchezza" non solo per i propri membri ma per la intera collettività e ciò vale a qualificare la loro valenza sociale.

Lo schema interpretativo dell'azienda come "sistema sociale" (Bertini, 1990, p. 35) può essere utilmente applicato alle aziende oggetto di studio del presente scritto.

Nelle aziende dell'economia sociale, in particolare, adottare un approccio sistemico aiuta innanzitutto a comprendere come le diverse componenti dell'organizzazione interagendo tra loro permettano di identificare e ottimizzare i flussi di risorse e informazioni che alimentano le performance sociali ed economiche dell'organizzazione.

Dette aziende, inoltre, spesso operano in reti o in partnership con altre organizzazioni, incluse aziende private "for profit" (imprese), aziende pubbliche e altre aziende private "non-profit". Focalizzarsi sulle interrelazioni e interdipendenze tipiche di un complesso sistemico, può certamente aiutare a gestire queste interazioni in modo più efficace.

Tali organizzazioni devono, inoltre, adattarsi continuamente ai rapidi cambiamenti che riguardano la disponibilità di risorse (sia umane che finanziarie), le regole di riferimento (normativa nazionale ed europea, regole della comunità di riferimento), ed i bisogni da soddisfare. Utilizzando lo schema concettuale dell'azienda come sistema "dinamico" e "aperto", le aziende dell'economia sociale possono sviluppare strategie per essere più resilienti e flessibili, adattando la loro "struttura" e i loro "processi" in risposta a queste dinamiche esterne (Bertini, 1990, pp. 31-33).

L'approccio sistemico può facilitare, inoltre, una migliore allocazione e gestione delle risorse limitate. Le organizzazioni dell'economia sociale, infatti, devono impiegare al meglio le risorse delle quali dispongono per migliorare la loro efficienza operativa e, dunque, l'effetto positivo sulla collettività.

La concezione sistemica riferita alle organizzazioni non-profit può altresì essere utile ad implementare metodi efficaci per misurare e valutare l'impatto delle loro attività. Comprendendo come le diverse componenti del sistema contribuiscono agli obiettivi sociali, le organizzazioni possono migliorare il loro sistema di reporting delle performance e di valutazione dell'impatto generato, sia esso sociale, economico ed ambientale.

Infine, un modello sistemico può incoraggiare l'innovazione all'interno dell'economia sociale. Analizzando il sistema nel suo complesso, le organizzazioni possono identificare nuove opportunità per servizi o prodotti che soddisfano le esigenze della collettività in modi innovativi.

In sintesi, l'adozione dello schema concettuale sistemico per le organizzazioni dell'economia sociale non solo potenzia la comprensione e la gestione di questa tipologia di aziende come sistemi complessi ma aiuta anche a promuovere pratiche più sostenibili e orientate all'impatto, essenziali nel lungo termine per le aziende che operano in questo settore.

3.1. Il “sistema della produzione” di beni e servizi di utilità sociale

L'approccio sistemico enfatizza l'interazione tra le diverse componenti di un'azienda e la necessità di una loro integrazione efficace. Applicando questa concezione al sistema della produzione di beni e servizi di utilità sociale, è possibile delineare un quadro complesso in cui vari elementi lavorano in maniera sinergica per massimizzare l'impatto sociale. Si distinguono, anche per le aziende dell'economia sociale che svolgono processi di trasformazione economica di beni e servizi, 4 diversi “cicli” corrispondenti ad altrettanti “sottosistemi”: materiali, impianti, lavoro umano, e denaro (Bertini, 1990, pp. 53 e ss).

Per le aziende dell'economia sociale assumono un ruolo strategico gli “input” dei processi attivati. Tali input includono non solo le risorse finanziarie, ma anche le risorse umane, come volontari e personale specializzato, e le risorse materiali. Inoltre, le conoscenze, le competenze e la tecnologia disponibili sono fondamentali per l'efficacia del sistema.

Il processo di trasformazione può includere la progettazione e l'esecuzione di programmi di servizi, la produzione di beni sostenibili, o lo sviluppo di soluzioni innovative per problemi sociali.

Gli “output” sono i beni e i servizi di utilità sociale prodotti. Questi dovrebbero rispondere alle esigenze della comunità e contribuire al benessere collettivo. L’efficacia di questi output deve essere misurata anche attraverso l’impatto sociale e il grado di soddisfazione delle esigenze della collettività. In questo senso, un sistema efficace necessita di un meccanismo di feedback che permetta di valutare l’efficacia degli output e di adattare le operazioni di conseguenza. Questo feedback può provenire da stakeholder interni ed esterni, come beneficiari, comunità, donatori e partner collaborativi.

Il sistema è influenzato da fattori esterni come la politica governativa, le condizioni economiche, le tendenze sociali e le innovazioni tecnologiche. Il sistema dovrebbe essere progettato per essere resiliente e adattabile a questi cambiamenti esterni.

Infine, la definizione chiara degli obiettivi e la strategia per raggiungerli sono essenziali per guidare tutte le attività del sistema. Nell’economia sociale, gli obiettivi sono spesso definiti in termini di impatto sociale piuttosto che di risultati economico-finanziari. La strategia dovrebbe riflettere questo focus, assicurando che tutte le parti del sistema lavorino armoniosamente verso questi obiettivi comuni.

3.2. Il “sistema delle relazioni azienda/ambiente” delle aziende dell’economia sociale

Per le aziende dell’economia sociale, il sistema delle relazioni azienda-ambiente assume un ruolo cruciale. Questo sistema enfatizza l’importanza delle interazioni tra un’organizzazione e il suo contesto esterno, sia esso sociale, economico, politico o culturale. Per le aziende dell’economia sociale, che spesso operano con l’obiettivo di rispondere a bisogni sociali e migliorare la comunità, comprendere e gestire efficacemente queste relazioni è fondamentale.

Bertini identifica sette sottosistemi di relazioni fra azienda e categorie di stakeholders: fornitori, clienti, banche, capitalisti, lavoratori, concorrenti e comunità⁵ (Bertini, 1990, p. 83). Nell’economia sociale, ogni azienda dovrebbe essere in grado di:

⁵ Dalle rilevazioni ISTAT sulle INP (anno 2021) “Le relazioni costruite dalle INP con i diversi soggetti seguono finalità diverse, comportando differenti livelli di coinvolgimento. Da un livello più “basso” di consultazione per la definizione delle attività che interessa il 77,2% delle INP, a uno più “alto” di progettazione delle attività, che riguarda il 53,7% delle INP. Il 47,9% ha realizzato progetti con i diversi soggetti coinvolti e il 39,3% ha fatto rete con i soggetti per il monitoraggio e la valutazione dei risultati conseguiti. Il 32,7% delle INP ha avuto relazioni

- *identificare i propri stakeholder principali* (beneficiari, comunità locali, fornitori, utenti, governi, enti finanziatori, e volontari). La mappatura degli stakeholder aiuta a comprendere chi influisce o è influenzato dalle attività dell'azienda;
- *analizzare le loro esigenze e aspettative*. Questo passaggio è cruciale per allineare gli obiettivi dell'organizzazione con le necessità della comunità e degli altri stakeholder, garantendo che l'organizzazione rimanga rilevante e efficace;
- *gestire attivamente le relazioni con gli stakeholder principali e con l'esterno in generale*, ciò include la negoziazione con fornitori, la collaborazione con altre organizzazioni non profit e for-profit, l'interazione con i governi per la conformità alla normativa di riferimento e la ricerca di finanziamenti, nonché la comunicazione efficace con il pubblico e i media;
- *valutare regolarmente l'impatto sociale delle attività svolte*. Questa valutazione dovrebbe includere feedback sia interno che esterno. I risultati possono poi essere utilizzati per migliorare le operazioni e aumentare l'efficacia dell'organizzazione.
- *costruire partnership strategiche* può aiutare le aziende sociali a estendere il loro impatto. Questo può includere collaborazioni con altre organizzazioni non-profit, partnership con il settore privato⁶ per accedere a nuove risorse, o lavorare insieme a enti pubblici⁷ per influenzare le politiche pubbliche. Particolarmente importante è in questo senso la collaborazione pubblico-privato non-profit ed i correlati temi della co-produzione e co-progettazione.

con soggetti che ne hanno finanziato le attività e il 28,1% con quelli che hanno fornito gratuitamente spazi, servizi e strumenti.”

⁶ “Considerando il coinvolgimento dei soggetti privati nella realizzazione dei propri progetti, più di un terzo delle INP hanno costruito reti con altre istituzioni non profit (34,9%), con movimenti sociali e i gruppi di interesse generale (33,8%) e, come noto, con le Organizzazioni di secondo livello (30,7%). Per quanto riguarda invece il finanziamento delle attività, accanto all'importante contributo delle Fondazioni ex bancarie (63,9%) emerge il ruolo delle imprese private nel (31,7%)” (ISTAT, 2021).

⁷ “Considerando le relazioni significative strutturate con i principali soggetti pubblici, si evidenzia in particolare la consultazione delle istituzioni sanitarie (42,7%) e di quelle scolastiche, universitarie e della ricerca (34,6%). Queste ultime sono coinvolte in particolare modo nella realizzazione dei progetti delle INP (41,6%). Ministeri, Enti e Agenzie dello Stato, insieme a Regioni ed Enti pubblici locali, sono invece gli stakeholder coinvolti dalle INP in misura superiore al dato complessivo nel finanziamento delle proprie attività” (ISTAT, 2021).

3.3. Il “sistema del management” delle aziende dell’economia sociale

I sottosistemi della pianificazione, dell’organizzazione e del controllo (Bertini, 1990, p. 116 e ss.), nelle aziende dell’economia sociale assumono caratteri variegati e fortemente condizionati dalla mission di natura sociale perseguita.

La leadership nelle aziende dell’economia sociale deve essere particolarmente visionaria e ispiratrice, capace di coniugare gli obiettivi economici con quelli sociali. La capacità di definire chiaramente una missione e una visione che motivino sia i dipendenti che gli stakeholder esterni è fondamentale. La leadership dovrebbe anche promuovere una cultura di trasparenza e responsabilità.

Particolarmente critico risulta essere in queste aziende il ruolo che il management aziendale svolge rispetto alla gestione delle risorse umane, poiché essa richiede un approccio orientato non solo alle competenze ma anche ai valori condivisi. Infatti, è importante attirare e mantenere persone che non solo possiedano le competenze tecniche necessarie, ma che siano anche profondamente allineate con la missione e la vision dell’organizzazione. In tal senso, la motivazione del personale dipendente e dei volontari, oltre alla loro selezione e formazione sono di cruciale importanza per la sopravvivenza stessa dell’azienda e in tal senso qualificano, dunque, l’operato dello stesso management aziendale.

3.4. Il “sistema delle informazioni” delle aziende dell’economia sociale

Il sistema delle informazioni gioca un ruolo cruciale nel supportare le decisioni aziendali attraverso la raccolta, la selezione, la classificazione e l’elaborazione (e distribuzione) delle informazioni necessarie per l’efficace gestione dell’azienda. I sottosistemi informativi interessati dal processo di trasmissione delle informazioni sono per Bertini (1990, p. 143 e ss.) quelli della produzione, del marketing (comunicazione), della finanza e del personale.

Le aziende dell’economia sociale devono raccogliere dati non solo sui risultati finanziari, ma anche sull’impatto sociale delle loro attività. Questo include dati su come i servizi o i prodotti offerti influenzano la comunità, misurazioni dell’impatto ambientale e feedback diretti dai beneficiari. La raccolta di questi dati deve essere sistematica e strutturata per essere realmente utile. Occorre pertanto implementare sistemi di monitoraggio e valutazione che possano tracciare l’efficacia e l’efficienza delle operazioni e

delle iniziative sociali. Questi sistemi aiutano a identificare rapidamente aree di successo e di miglioramento, fornendo basi solide per le decisioni strategiche.

L'utilizzo efficace della tecnologia dell'informazione è essenziale per gestire grandi volumi di dati e per facilitare l'elaborazione e la condivisione delle informazioni all'interno dell'organizzazione. Le tecnologie come i software di gestione dei database, le piattaforme di analisi dei dati e gli strumenti di collaborazione online possono aumentare notevolmente l'efficienza di dette organizzazioni.

Il sistema delle informazioni deve supportare una comunicazione efficace non solo all'interno dell'organizzazione, ma anche con i partner esterni, i donatori, i volontari e la comunità in generale. Le informazioni devono essere trasmesse in modo chiaro e trasparente per costruire fiducia e mantenere relazioni solidali.

Il tema della comunicazione esterna è particolarmente importante per le aziende dell'economia sociale poiché rappresenta il principale strumento a disposizione dell'azienda per creare fiducia (il c.d. trust) attorno al suo operato. Per questo il legislatore è intervenuto a disciplinare in maniera puntuale il sistema di reporting finanziario e non finanziario degli ETS con linee guida specifiche su Bilancio di esercizio (D.M. 5 marzo 2020), Bilancio sociale (D.M. 4 luglio 2019), Valutazione di impatto (D.M. 23 luglio 2019). Quello che si va delineando è dunque un sistema integrato e scalabile di rendicontazione economico-sociale a supporto dello sviluppo sostenibile di queste variegiate tipologie d'azienda (Rea, 2005; Berardi, Bellante, Rea, 2020).

3.5 La “direzione scientifica” delle aziende dell'economia sociale

Tra i processi di cambiamento in atto nelle organizzazioni dell'economia sociale, alcuni aspetti sono agevolmente riconducibili ai fenomeni e alle metodologie che Bertini (1990, p. 157 e ss.) qualifica in termini generali come “direzione scientifica dell'azienda”.

In tal senso, l'innovazione che, in prospettiva, sembra poter impattare più significativamente sui processi di governo e di gestione di tali organizzazioni è senz'altro la “digitalizzazione”.

Il “dirigente moderno”, scriveva Bertini (1990, p. 158) grazie alle moderne tecnologie dell'informazione “potrà estrinsecare le proprie capacità manageriali alla ricerca di nuove strategie per una gestione dell'azienda sempre più integrata nel contesto sociale, alla ricerca di equilibri che trascenderanno il fatto economico puro e semplice”

Di fatto, Bertini anticipava due delle principali tendenze attualmente in atto nelle aziende in generale e nelle aziende dell'economia sociale in particolare, digitalizzazione e sostenibilità "sociale", senza demonizzarle, anzi, descrivendole come esito inevitabile di un processo di innovazione e di cambiamento in grado di condurre le organizzazioni aziendali verso obiettivi che integrano la sfera economica con quella sociale (e ambientale).

Per le aziende dell'economia sociale, già votate, per definizione, a privilegiare obiettivi di natura sociale a quelli più strettamente economici, il tema dell'innovazione digitale tende ad assumere sempre maggiore importanza.

La digitalizzazione delle istituzioni non-profit italiane ha visto un'accelerazione significativa, soprattutto in risposta alle sfide poste dalla recente pandemia. Il censimento ISTAT del 2021 ha offerto una descrizione dettagliata dell'adozione delle tecnologie digitali tra le INP, riflettendo sia i progressi che le sfide legate a questo processo di cambiamento. Ne è risultato che il 79% delle INP ha utilizzato almeno una tecnologia digitale nel 2021 (ISTAT, 2021). Le INP censite da ISTAT hanno aumentato significativamente l'uso di tecnologie digitali per comunicare con i donatori e i beneficiari, gestire le operazioni interne, e raccogliere fondi. Questo include l'adozione di connessione mobile (71,5%) e fissa a banda larga (68,3%) a internet, piattaforme digitali (36,1%), applicazioni mobile (28,4%), servizi di cloud computing (10,1%), tecnologie e strumenti per l'analisi dei big data (1,1%), alta tecnologia digitale (2,2%)⁸.

Le istituzioni non-profit hanno, inoltre, ampliato l'offerta di servizi digitali. Ciò include la fornitura di consulenze, supporto psicologico, formazione educativa e altri servizi tramite piattaforme online, servizi che hanno consentito di raggiungere un pubblico più ampio e di rispondere meglio alle esigenze durante il lockdown e le restrizioni sociali.

D'altro canto, la digitalizzazione sta trasformando una attività cruciale per le non-profit, ovvero il "fundraising", con un aumento dell'uso di piattaforme di crowdfunding e di campagne social media. Queste metodologie hanno permesso alle organizzazioni di ampliare il loro raggio di azione e di ottenere supporto finanziario in modi innovativi ed efficaci. Per aiutare le organizzazioni a superare le barriere economiche alla digitalizzazione.

⁸ In base ai dati ISTAT 2021, "il grado di digitalizzazione è principalmente legato alla diffusione delle connessioni internet e mobile. Le piattaforme digitali sono più utilizzate nei settori di Istruzione e ricerca (52,3%), Tutela dei diritti e attività politica (48,1%), Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (45,7%), Filantropia e promozione del volontariato (43,5%). In questi tre settori si nota anche l'utilizzo più diffuso delle applicazioni mobile. Il cloud computing è relativamente più diffuso nel settore dello Sviluppo economico e coesione sociale (20,9%). Tuttavia, l'adozione delle diverse tecnologie, dalle più tradizionali alle più innovative, è abbastanza differenziato rispetto nei settori di attività".

Riferimenti bibliografici

- Amaduzzi A. (1963), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- Arena G. (2020), *Sussidiarietà orizzontale ed enti del Terzo Settore*, Impresa Sociale, 3.
- Berardi L., Bellante G., Rea M.A. (2020), *Un confronto internazionale sulla regolamentazione della trasparenza, accountability e valutazione dell'impatto sociale per gli Enti del Terzo Settore*, Impresa Sociale, n. 2, <https://www.rivistaimpresasociale.it/tag/accountability>
- Berardi L., Mook L., Rea M.A. (2021), *Third sector accounting reform and integrated social accounting for Italian social economy organizations*, Management Control, (2021/suppl. 2).
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bobba L. (2024). *Introduzione*, in Fondazione Terzjus ETS (a cura di), *Verso un diritto europeo del Terzo Settore. 1° Rapporto sul Quadro giuridico dell'Economia Sociale in Europa*. Editoriale Scientifica Napoli, Napoli. <https://terzjus.it/articoli/verso-un-diritto-europeo-del-terzo-settore-1-rapporto-sul-quadro-giuridico-delleconomia-sociale-in-europa/#>
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria: volume primo: le aziende agricole*, Volume 1, Colombo Corsi, Pisa.
- ISTAT (2021), *Censimento permanente delle istituzioni non profit. I primi risultati*. <https://www.istat.it/it/files//2023/05/Censimento-non-profit-primi-risultati.pdf>.
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale*, Clueb, Bologna.
- Nisi A. (2024), *Albano: aperto il gruppo di lavoro per il Piano Italiano sull'economia sociale*, Vita, 10 aprile 2024. <https://www.vita.it/albano-aperto-il-gruppo-di-lavoro-per-il-piano-italiano-sulleconomia-sociale/>.
- Pellizzari S., Borzaga C. (2020), *Terzo settore e pubblica amministrazione. La svolta della Corte costituzionale*, EURICSE, 26 ottobre 2020. <https://euricse.eu/wp-content/uploads/2020/12/Instant-book-definitivo.pdf>.
- Rea M.A. (2005), *La rappresentazione dei risultati delle aziende non profit. Rendicontazione e controllo economico-sociale*, Giappichelli, Torino.
- Salamon L.M., Sokolowski S.W. (2016), *Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector*. VOLUNTAS: International journal of voluntary and nonprofit organizations, 27.
- United Nations (2018). *Satellite Account on Non-profit and Related Institutions and Volunteer Work*. https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/UN_TSE_HB_FNL_web.pdf.
- United Nations (2003), *Handbook on Nonprofit Institutions in the System of National Accounts*. https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf.
- Von Bertalanffy L. (1951), *Problems of general system theory*, Human biology, 23(4), 302.
- Zappa G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Volume 1, Giuffrè, Milano.

DALL'AZIENDA QUALE SISTEMA APERTO ALL'AZIENDA SOSTENIBILE: SINTESI DEI PRINCIPALI TRATTI EVOLUTIVI

di *Gianluca Risaliti, Roberto Verona*

In uno dei suoi più importanti contributi allo sviluppo delle conoscenze in economia aziendale, Umberto Bertini, osservava che “al pari degli esseri viventi l'azienda tende a riprodursi secondo un processo continuo che ammette non soltanto mutamenti strutturali interni, con possibile sostituzione di elementi, ma risulta altresì perennemente influenzata dalle condizioni ambientali. Si determina, in altre parole, un interscambio continuo tra l'azienda e il proprio ambiente senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti. Il sistema aziendale, al pari di quello cellulare, è perciò ‘aperto’”¹.

Affermazioni queste che risuonano di straordinaria attualità ove si pensi ai cambiamenti, inimmaginabili per rapidità e ampiezza soltanto fino a pochi anni fa, indotti dagli eventi più recenti, efficacemente sintetizzabili, secondo

¹ Cfr. Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa, 1977, p. 33. Come noto, Bertini, in questa sua opera, nel supportare la concezione sistemica dell'azienda, muovendo, in primo luogo, dal fondamentale contributo fornito, in altre discipline, dalla teoria generale dei sistemi, in specie, quello di Ludvig Von Bertalanffy (*Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, il Mulino, Bologna, 1971), valorizzava, al tempo stesso, attraverso una personale chiave di lettura, le prime prospettazioni dei Maestri che lo avevano preceduto. In *primis* quelle di Fabio Besta e Gino Zappa, riconoscendo, al primo, di aver per la prima volta aveva parlato di “sistemi dei fatti di gestione” (Fabio Besta, *La Ragioneria*, Vol. I: *Ragioneria Generale*, 2^a ed., Vallardi, Milano, 1922, p. 41) e, al secondo, di aver elaborato in “modo veramente lucido e razionale una ‘teoria dei sistemi aziendali’” (Gino Zappa, *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, Milano, 1937, pp. 3-14), e poi quelle di Carlo Ceccherelli (*Problemi di economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa, 1964, p. 45), Aldo Amaduzzi (*L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, seconda edizione, Utet, Torino, 1963, p. 20 e ss.) ed Egidio Giannessi (*Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, *Le aziende agricole*, Colombo Corsi, Pisa, 1960, p. 53). Giungendo così ad affermare che “Il carattere sistematico dell'azienda dipende dalla natura stessa delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo da causa ad effetto”, delineandosi, così, “una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema”. Cfr. Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 16.

le evidenze di taluni studi economici, nelle quattro crisi dell'era post globale² e ai riflessi che essi hanno avuto, sotto vari profili, sulle aziende.

Viste nella prospettiva della concezione sistemica, tutte le manifestazioni del mondo aziendale rappresentano, invero, un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e finalizzati ad un comune risultato, da tempo cristallizzato dalla dottrina aziendalistica nel perseguimento dell'equilibrio a valere nel tempo del sistema stesso in tutti i suoi molteplici aspetti³, se pur ricondotto, in linea di prima approssimazione, al comune denominatore economico⁴. Ciò in quanto, si è detto, è solo attraverso il raggiungimento, la conservazione ed il miglioramento di posizioni che attestino l'esistenza di un equilibrio economico durevole ed evolutivo che l'azienda è in grado di assolvere la funzione di creazione di ricchezza o, più in generale, di valore⁵.

Argomentando in altri termini questa tesi, si può affermare che la riunione in un tutto unico degli accadimenti aziendali rende necessaria l'esistenza di un particolare tipo di *ordine*, quello sistematico, capace di delineare una struttura di grado superiore alla quale può essere dato il nome di *sistema*⁶. E

² Si tratta della crisi pandemica, della crisi climatico-ambientale, della crisi geopolitica causata dai conflitti bellici e della crisi economico-sociale, quest'ultima innescata dall'innovazione tecnologica, ma enfatizzata dagli altri fattori di crisi. Cfr. Mario Deaglio (a cura di), *Il mondo post globale*, Guerini e Associati, Milano, 2022.

³ Affermava, infatti, Giannessi che il fenomeno aziendale “non può avere né uno scopo transeunte, come quello del conseguimento del lucro, né uno scopo indeterminato come quello del soddisfacimento dei bisogni umani”, lo scopo deve invece essere quello del “conseguimento di un determinato equilibrio economico, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, avente un carattere durevole e, sotto un certo aspetto, evolutivo”. Cfr. Egidio Giannessi, *Appunti di economia aziendale con particolare riferimento alle aziende agricole*, Pacini, Pisa, 1979, p. 38. Sul tema, si vedano anche, Renzo Corticelli, *La crescita dell'azienda. Ordine ed equilibrio nell'unità produttiva*, 2^a ed. ampliata, Giuffrè, Milano, 1998, p. 85.; Rosella Ferraris Franceschi, *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, Servizio Editoriale Universitario, Pisa, 1984, p. 87 e ss.

⁴ Cfr. Bertini U., *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 44.

⁵ La tesi della massimizzazione del profitto quale fine ultimo dell'agire dell'azienda non ha mai connotato il pensiero della dottrina aziendalistica, osservava, infatti, Bertini, in sintonia con le affermazioni poc'anzi riportate di Giannessi, che “la massimizzazione del profitto non può essere intesa come ‘fine’ aziendale, semmai come finalità del soggetto economico” e che “l'aspetto centrale che domina la vita dell'azienda è quello della produzione della ricchezza”. Ivi, pp. 41 e 45.

⁶ In proposito, si ricorda che nella teorica di Giannessi, certamente ancora valida, vi sono tre tipi di *ordine* la cui esistenza è indispensabile per la vita dell'azienda: combinatorio, sistematico e di composizione. Il primo riguarda le relazioni tra i fattori della produzione, il secondo le interconnessioni tra le operazioni gestione ed il terzo i rapporti tra le forze interne ed esterne alla combinazione produttiva. Giannessi, *Appunti di economia aziendale*, op. cit., pp. 15 e ss.; ma, sul tema si veda anche, Egidio Giannessi, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda. Armonie e disarmonie di gestione*, in *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore, saggi di discipline aziendali e sociali*, I, Giuffrè, Milano, 1969, p. 513 e ss.

tale struttura è *dinamica*, dovendo rinnovarsi continuamente in ragione della mutevolezza delle condizioni ambientali, oltretutto dei vincoli interni⁷.

In un contesto ambientale caratterizzato da fenomeni di variabilità sempre più intensi e, molto spesso, repentini, il ruolo dell'azienda – lo si è avvertito oramai da tempo – è sempre più complesso, sì che l'equilibrio economico, quale modello generale ed astratto, deve essere opportunamente rielaborato. Invero, gli obiettivi di redditività, sebbene restino condizione fondamentale per la sopravvivenza dell'azienda, non sono più sufficienti a garantire posizioni di equilibrio durevole se non opportunamente coordinati, secondo una logica sistemica, oggi soprattutto, con quelli socio-ambientali⁸. E, ponendosi in questa prospettiva – ossia quella di un necessario e continuo interscambio tra azienda e ambiente⁹ – è facile intuire perché si parli, correttamente, di azienda quale sistema *aperto*¹⁰.

⁷ Il profilo della dinamicità in rapporto alle continue mutazioni ambientali è enfatizzato in molti studi. Si è, infatti, osservato che “l'azienda [...] in quanto organismo in continua evoluzione anche in rapporto alle incessanti mutazioni ambientali, non potrà non richiedere, in prosieguo di tempo, modifiche di struttura e di comportamento di vario ordine e grado”. Cfr. Francesco Poddighe, *L'azienda nella fase istituzionale*, seconda edizione, Edizioni Plus, Pisa, 2001, p. 14. Sul tema si vedano, fra i molti, anche Enrico Cavalieri, Francesco Ranalli, *Appunti di economia aziendale. Aree funzionali e di governo aziendale*, volume secondo, a cura di Cavalieri E., Kappa, Roma, 1994, p. 270 e ss.; Enrico Cavalieri, *Variabilità e comportamento strategico: evoluzione dei rapporti tra impresa e ambiente*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, n. 5-6, maggio-giugno 1990, p. 205 e ss.; Stefano Coronella, *Il conferimento dell'azienda nella prospettiva dell'equilibrio economico durevole*, Giuffrè, Milano, 2000, p. 3 e ss.; Stefano Garzella, *Capitalismo moderno ed azienda relazionale*, in Luciano Marchi (a cura di), *Il controllo della gestione aziendale. Dinamiche competitive, strutture organizzative e sistemi di controllo*, Servizio Editoriale Universitario, Pisa, 1998; Gianluca Risaliti, *Partecipazioni e sviluppo aziendale. Profili strategici e di bilancio*, Giuffrè, Milano, 2004, p. 11 e ss.

⁸ Queste affermazioni che, se calate nel contesto socio-economico, competitivo e ambientale attuale, appaiono per certi versi scontate, forse lo erano molto meno quando Umberto Bertini, oramai molti anni fa osservava, in un altro suo fondamentale contributo, che il “miglioramento delle condizioni di economicità non significa più, come una volta, maggiore profitto ai capitalisti, ma potenziamento dell'azienda in termini di dotazione delle risorse, di apporto tecnologico, di aumento della forza competitiva, ed anche, naturalmente, di soddisfazione delle attese di tutti i partecipanti alla vita dell'azienda” e “che la realtà aziendale moderna è caratterizzata, rispetto al passato, da un grandissimo impatto umano, tecnologico, sociale, politico e culturale e che la gestione dell'ambiente esterno è forse la primaria funzione dell'impresa”. Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, 2ª ed., Giappichelli, Torino, 1991, p. 35.

⁹ Il tema delle continue interazioni, di carattere ciclico e bidirezionale, tra azienda e ambiente, era stato oggetto di attenzione da parte di Umberto Bertini anche alla luce degli studi in materia di cibernetica, anticipando anche in questo caso di molto i tempi, in altro suo contributo: Umberto Bertini, *L'impresa come sistema cibernetico*, in AA.VV., *Studi di ragioneria, organizzazione e tecnica economica, Scritti in memoria del Prof. Alberto Riparbelli*, Vol. I, Colombo Corsi, Pisa, 1975.

¹⁰ Il tema dell'azienda quale *sistema aperto*, affrontato da Umberto Bertini nel già citato *Il sistema d'azienda* (in specie, si vedano le pp. 37-52), è stato successivamente analizzato anche da

Se, dunque, richiamando definizioni dei grandi Maestri del passato certamente ancora attuali, l'azienda è una *unità dell'ordine economico generale*¹¹ caratterizzata da una serie ciclica di scambi con l'ambiente circostante, la comprensione delle possibili articolazioni delle relazioni tra l'azienda e l'ambiente e degli elementi che ne caratterizzano la continua variabilità assume, ad evidenza, rilievo essenziale.

Proprio al fine di una migliore comprensione e di una più efficace gestione di questi fenomeni, Umberto Bertini aveva declinato il "sistema delle relazioni azienda/ambiente", quale "serie di rapporti tra l'azienda e il sistema sociale in dipendenza del manifestarsi del processo produttivo", in sette sottosistemi "considerati come distinti momenti del 'processo di apertura' dell'azienda verso l'esterno"¹².

Il rapporto tra l'azienda e l'ambiente, inteso nelle sue varie e possibili declinazioni, ha peraltro conosciuto, in epoca recente, questo è il punto, significativi cambiamenti, divenendo l'ambiente, oggi, indiscusso protagonista della vita aziendale¹³. Cambiamenti che si sono riflessi anche sull'ottica di valutazione da parte degli economisti aziendali¹⁴.

molti altri studiosi, tra i quali, senza pretesa alcuna di completezza, possono citarsi: Cavalieri, Ranalli, *Appunti di economia aziendale*, op. cit., p. 22 e ss.; Sergio Sciarelli, *Il sistema d'impresa. Strategie, politiche e tecniche di gestione dell'impresa industriale*, 5ª ed., Cedam, Padova, 1991, p. 3 e ss.; Piero Pisoni, *L'impresa come "sistema sociale aperto"*, in AA.VV., *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 3 e ss.; Giovanni Ferrero, *Impresa e management*, 2ª ed., Giuffrè, Milano, 1987, pp. 1-161; Arnaldo Canziani, *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1984, p. 23 e ss.; Marco Lacchini, *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, Giappichelli, Torino, 1988, p. 28 e ss.; Giuseppe Airoidi, Giorgio Brunetti, Vittorio Coda, *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna, 1994, pp. 49-53 e 249 e ss.; Salvatore Madonna, *La problematica localizzativa con particolare riguardo alle aziende alberghiere*, Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale, n. 1-2, gennaio-febbraio 1999, pp. 99-100.

¹¹ Osservava, infatti, Giannessi che l'azienda quale unità elementare dell'ordine economico generale è dotata non solo di vita propria ma anche di vita riflessa, poiché "un'azienda avulsa dal mercato e dall'ambiente non è concepibile, ritrovando in questi elementi le sue ragioni essenziali di vita". Giannessi E., *Appunti di economia aziendale*, op. cit., p. 15.

¹² Cfr. Bertini U., *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 83. I sette sottosistemi riguardavano, come noto, le relazioni azienda/fornitori, azienda/clienti, azienda/banche, azienda/capitalisti, azienda/lavoratori, azienda/concorrenti, azienda/comunità. Quanto, invece, alle nozioni di "ambiente generale e di "ambiente specifico" si veda, anche per ulteriori più precisi riferimenti bibliografici, Risaliti G., *Partecipazioni e sviluppo aziendale*, op. cit., p. 19 e ss.

¹³ Cfr. Paola Orlandini, *Azienda e ambiente*, in Paola Orlandini, Stefano Amelio, *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino, 2022, p. 18.

¹⁴ Umberto Bertini già lo notava quasi trent'anni fa rilevando come gli studiosi di economia aziendale mentre prima osservavano l'ambiente "esclusivamente per i suoi riflessi sulla vita aziendale", ora lo osservano "in quanto principale agente delle condizioni di contesto dell'azienda". Umberto Bertini, *Presentazione*, in AA.VV., *Imprese e istituzioni del governo dell'ambiente*, Atti del convegno, Clueb, Bologna, 1997, p. 5.

In un contesto sempre più dinamico, competitivo e connotato da innovazioni continue sul piano tecnologico, anche il concetto di creazione di ricchezza si è evoluto, assumendo, per forza di cose, carattere pluridimensionale¹⁵, in quanto “contemporaneamente formato da valore economico, valore competitivo, differenziale rispetto ai concorrenti, e dal valore sociale, cioè dal contributo dell’impresa al benessere e allo sviluppo della collettività che si raggiunge espletando correttamente la funzione di istituto economico sociale che gli è propria”¹⁶. In altre parole, il valore diviene *condiviso*¹⁷.

È in questa cornice che prende progressivamente forza la concezione di un’azienda che, dovendo privilegiare profili di pluridimensionalità del proprio agire creando valore economico attraverso benefici per la società, operi in modo socialmente responsabile secondo il modello comunemente noto, se pur non univocamente declinabile nemmeno sul piano definitorio¹⁸, della *corporate social responsibility* (CSR)¹⁹. In questa mutata prospettiva, se-

¹⁵ Marco Giuliani, Alessia D’Andrea, *L’azienda sostenibile*, in Maria Serena Chiucchi, Marco Giuliani (a cura di), *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino, 2023, p. 21. Sul concetto della pluridimensionalità del valore generato dall’azienda, nella prospettiva delle diverse possibili relazioni con gli *stakeholder*, si veda anche Simona Fiandrino, *La sostenibilità aziendale in ottica sistemica-relazionale. Evoluzione concettuale e analisi di casi aziendali*, Giappichelli, Torino, 2023, p. 23 e ss.

¹⁶ Cfr. Sergio Lanza, Michele Calcaterra, Francesco Perrini (a cura di), *Etica finanza e valori d’impresa*, Egea, Milano, 2001, p. 197.

¹⁷ Porter e Kramer, in uno dei loro lavori più celebri, definiscono “valore condiviso” l’insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un’azienda migliorando simultaneamente le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. Cfr. Michel E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society*, Harvard Business Review, 89(1/2), 2011, p. 72.

¹⁸ L’assenza di una convergenza sul piano definitorio circa il significato da attribuire alla responsabilità sociale delle aziende è diffusamente rilevata in dottrina. Già nel 2008, Dalshrud, in un suo noto lavoro, aveva selezionato come rilevanti ben trentasette possibili definizioni di *corporate social responsibility* (Alexander Dalshrud, *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, n. 1, pp. 1-13).

¹⁹ Non è chiaro a chi per primo può essere attribuito il merito di aver individuato e descritto il moderno concetto di CSR. Gli studiosi, numerosissimi peraltro, che nel tempo hanno affrontato questo tema, tendono, infatti, spesso in base alla loro personale interpretazione del fenomeno o alla finalità dei rispettivi lavori, a fornire soluzioni diverse. Una certa convergenza si nota, tuttavia, nell’individuare Bowen (Howard R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953) come il “padre” della CSR (Cecilia Chirieleison, *L’evoluzione del concetto di corporate sociale responsibility*, in Gianfranco Rusconi, *La responsabilità sociale di impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2004, p. 84; Manuel De Nicola, *La responsabilità sociale dell’azienda. Strategie, processi, modelli*, FrancoAngeli, Milano, 2008, pp. 17-18; Ulpiana Kocollari, *Aspetti fondanti in tema di responsabilità sociale d’impresa*, in Federica Balluchi, Katia Furlotti (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, 2ª ed., Giappichelli, Torino, 2019, p. 42. Per quanto le radici culturali della responsabilità sociale d’impresa siano normalmente ricondotte

condo la versione più evoluta di questo modello, le aziende sono ora chiamate a “integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i propri interlocutori”; ciò al duplice fine di “fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari/azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale” e di “identificare, prevenire, mitigare i loro possibili effetti avversi”²⁰.

Per quanto, soprattutto nell’ultimo ventennio, il grado di consapevolezza circa l’importanza di integrare nei processi aziendali le questioni che coinvolgono la responsabilità sociale delle imprese, sia cresciuto a dismisura, non esiste tuttavia un comportamento codificato che possa considerarsi come espressivo in assoluto della responsabilità sociale di un’azienda, né uno valido in ogni momento della sua vita, sì che esso dovrà necessariamente essere declinato in funzione delle caratteristiche della singola azienda e del contesto in cui essa opera²¹.

In ottica evolutiva, si registrano peraltro livelli di maturazione progressiva del concetto di CSR, della sua interpretazione e della sua diffusione all’interno della comunità scientifica, fino ad arrivare alla più recente evoluzione del pensiero sulla responsabilità sociale delle imprese che integra il concetto di *sostenibilità*.

Il forte interesse esistente a livello globale verso la *sostenibilità*, considerata di importanza strategica per lo sviluppo di ogni paese, è dimostrato

agli studi nordamericani dei primi decenni del secolo scorso, cristallizzati poi nel lavoro di Bowen sopra citato, al quale si fa risalire l’avvio del dibattito scientifico sul tema, è possibile dimostrare che i Maestri italiani dell’Economia Aziendale possano essere considerati dei veri antesignani delle tematiche collegate alla CSR (si veda, al riguardo, Stefano Coronella, Gianluca Risaliti, *Agli albori della corporate social responsibility in Italia: il pensiero dei maestri dell’Economia Aziendale*, in Stefano Garzella (a cura di), *L’azienda e la corporate social responsibility. Approfondimenti dottrinali e riflessioni gestionali*, FrancoAngeli, Milano, 2018; Stefano Coronella, Rossella Leopizzi, Chiara Mio, Andrea Venturelli, Fabio Caputo, *Matching Economia Aziendale and Corporate Social Responsibility: roots and frontiers*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 9-12/2016).

²⁰ È questa la definizione di responsabilità sociale delle imprese contenuta nella Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese* (COM/2011/681). In precedenza, la Commissione aveva declinato il concetto limitando i profili di multidimensionalità della CSR definendola come “l’integrazione volontaria delle problematiche sociali ed ecologiche nelle operazioni commerciali e nei rapporti delle imprese con le parti interessate” (Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* (COM/2001/366)).

²¹ Francesco Vermiglio, *Impresa, responsabilità sociale e coesione*, in Daniela Rupo, Carlo Vermiglio, *Bene comune, etica e CSR*, Aracne, Roma, 2014, p. 95.

dall'adozione, dopo un lungo e articolato percorso durato decenni²², della cosiddetta "Agenda 2030": tale documento, come noto, è stato adottato (in occasione del "Vertice sullo Sviluppo Sostenibile" del 2015) dai 193 Paesi membri delle Nazioni Unite e si sostanzia in un programma che include 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile (SDGs - Sustainable Development Goals) e 169 target da realizzare entro il 2030.

Il punto di partenza di tale percorso di convergenza globale a favore della sostenibilità viene solitamente identificato con la pubblicazione nel 1987 dell'"*Our common future*" ovvero del rapporto finale della Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo Sviluppo (World Commission on Environment and Development – WCED – istituita in ambito ONU nel 1983), meglio conosciuto come Rapporto Brundtland (dal nome del premier norvegese che aveva presieduto la commissione) nel quale, come noto, viene enunciata per la prima volta la definizione di sviluppo sostenibile che diventa di uso comune "[...] uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri".

L'interesse sulla sostenibilità mostrato dalle persone e dalle istituzioni, inizialmente focalizzato in particolare sulla tematica ambientale (*Environment*), si è progressivamente esteso dando sempre maggiore enfasi alle altre due dimensioni, quali la prosperità economica (*Economy*) e la giustizia sociale (*Equity*).

In tale contesto, caratterizzato da una maggior difficoltà per gli operatori economici nella gestione della complessità, si è sviluppato un framework teorico di riferimento per la sostenibilità aziendale conosciuto come "*Triple Bottom Line (TBL)*" che ruota attorno alle cosiddette tre "P" (*Planet, People, Profit*); tale approccio strategico, sviluppato da John Elkington nel 1994, rappresenta di fatto il solco seguito dalle aziende per l'attuazione di pratiche socialmente responsabili al fine di ricercare uno sviluppo sostenibile²³.

²² La Conferenza di Stoccolma sull'Ambiente Umano del 1972 rappresenta la prima conferenza mondiale organizzata dalle Nazioni Unite sul tema della crisi ambientale; in tale occasione viene messo in discussione, per la prima volta, il modello di sviluppo economico tradizionale (caratterizzato, in particolare, dallo sfruttamento incontrollato delle risorse naturali) che non poteva più essere mantenuto nel lungo periodo.

²³ Secondo tale impostazione le aziende sostenibili devono misurare il risultato aziendale inglobando le tre sopraccitate dimensioni, in particolare devono considerare non soltanto l'aspetto strettamente economico (*Profit, the economic bottom line*), ma anche le externalità positive e negative generate includendo gli effetti prodotti sulla collettività (*People, the social equity bottom line*) e sull'ambiente (*Planet, the environmental bottom line*). In estrema sintesi, la sostenibilità può declinarsi nelle seguenti tre dimensioni che implicano l'adozione di pratiche aziendali differenti per la loro implementazione: i) *Planet*: ogni azienda, anche le più piccole, dovrebbero impegnarsi a ridurre al minimo il proprio impatto negativo sui sistemi ecologici in termini di inquinamento, riproducibilità delle risorse e cambiamento climatico (riduzione dei consumi

L'azienda sostenibile dovrebbe cercare di realizzare contestualmente le tre dimensioni, strettamente interconnesse, in un difficile meccanismo di *trade off* tra i vari interessi in gioco²⁴, tentando di raggiungere la loro massimizzazione congiunta tramite l'implementazione di una strategia di successo che sia di tipo "win-win-win"²⁵.

È auspicabile che tali sforzi sostenuti dalle aziende debbano in qualche modo essere ripagati; in particolare risulta evidente come un'azienda sostenibile possa ottenere dei vantaggi anche in termini reputazionali, soprattutto quando il mercato è caratterizzato da un diffuso atteggiamento di tipo etico dei propri consumatori i quali, sempre di più, ricercano e pretendono analoghi comportamenti da parte delle aziende che operano nel mercato, mettendo

energetici, utilizzo di fonti di energia rinnovabili, riciclaggio dei materiali, riduzione delle emissioni di anidride carbonica, ecc.); ii) *People*: riguarda l'impatto sociale generato da un'azienda nei confronti di tutti gli stakeholder. Tale dimensione, strettamente connessa alla responsabilità sociale d'impresa (CSR), richiede principalmente operazioni sulle risorse umane che valorizzano l'equità sociale (sia all'interno, come i dipendenti, che all'estero dell'azienda, come la comunità nella quale opera) tramite uno spettro di politiche aziendali alquanto variegato che possono andare da iniziative molto semplici (come il mantenimento di un ambiente di lavoro salubre e sicuro, la promozione di iniziative per la formazione del personale, la partnership con organizzazioni no-profit fino a quelle più complesse (come ad esempio la riprogettazione di tutta la supply chain per garantire pratiche commerciali oneste ed eque); iii) *Profit*: sebbene un'azienda, per poter sopravvivere nel lungo periodo, debba necessariamente produrre dei risultati economici positivi, la dimensione *profit*, ovviamente, non deve essere interpretata in senso restrittivo al solo aspetto del profitto contabile. Un'azienda, infatti, nella propria attività di generazione e re-investimento degli utili, dovrebbe seguire pratiche in grado di generare valore per tutti come il pagamento responsabile delle imposte, la creazione di posti di lavoro, il sostenimento dell'innovazione, ecc.; cfr. John Elkington, *Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development*, California Management Review, vol. 36, 1994; John Elkington, *Cannibals with forks: the triple bottom line of sustainable development*, Capstone Publishing Oxford, Mankato, Minnesota, 1997; Elkington J., *La triple bottom line*, in G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano, 2004.

²⁴ In merito a tale problematica Bertini, già nella sua opera del 1977, osservava che "tra le relazioni che l'azienda instaura con il proprio ambiente, quella riguardante la comunità è forse la meno fisiologica ma certo la più complessa. Per 'comunità' deve intendersi l'insieme dei cittadini che agiscono nell'ambito dell'area economica dell'azienda. Mossi dalla volontà di perseguire congiuntamente un obiettivo sociale, gli appartenenti alla comunità tendono a darsi una struttura organizzativa capace di garantire e di sviluppare, talvolta imporre, quei valori che sono alla base della convivenza civile" in Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 78 e ss.

²⁵ Per ulteriori approfondimenti sul tema ed in merito al come le tre dimensioni si possano relazionare tra di loro per il raggiungimento di una sostenibilità adeguata si vadano, in particolare, Giddings B., Hopwood B., O'Brien G., *Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development*, Sustainable development, Vol 10, Issue 4, 2002; Hartmann B., *Triple bottom line*, in Rimmel G., *Accounting for sustainability*, Routledge, London, 2020; Laine M., Tregidga H., Unerman J., *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, London, 2021.

al margine, o addirittura boicottando, quelle poco in linea con questa impostazione o che risultino etiche soltanto di facciata.

Assume, pertanto, un ruolo sempre più determinante l'aspetto informativo e quindi la capacità/volontà delle aziende di misurare, rendicontare e soprattutto dare informazioni verso l'esterno, in modo chiaro e trasparente, sul proprio impegno in tale ambito e sulla propria identità, utilizzando vari strumenti di rendicontazione quali, ad esempio, il bilancio sociale, il bilancio di sostenibilità, il report integrato, la dichiarazione non finanziaria. Strumenti informativi che possono rappresentare una risposta concreta in grado di soddisfare la domanda di trasparenza da parte dei consumatori/investitori, strumenti che abilitano l'accesso a nuovi mercati e capitali, leve in grado di fornire indicazioni strategiche anche sulla direzione che sta assumendo il proprio modello di business.

Ne consegue che, l'azienda come sistema aperto, percepisce le opportunità e i vincoli che sono presenti nell'ambiente esterno e attraverso le competenze e capacità delle proprie risorse umane e imprenditoriali, è in grado, tramite una propria strategia ben definita, di adattarsi e, nei casi di maggiore successo, di modellare la realtà sfruttandone i benefici, che ne possono derivare, a proprio vantaggio. La sostenibilità e, ancora più precisamente, lo *status* di azienda sostenibile rientrano in tale contesto: un percorso di crescita caratterizzato anche dalla presenza di rischi che dovranno essere opportunamente monitorati per garantire che il loro livello e la loro natura siano compatibili con gli obiettivi strategici prefissati dal management nell'ottica del successo sostenibile²⁶. L'azienda, in quanto sistema sociale aperto, rimane, quindi, in costante contatto con l'ambiente esterno in un processo di continuo interscambio, senza soluzione di continuità, caratterizzato da un rapporto dinamico dove si creano costantemente flussi di influenze dall'esterno verso l'interno e viceversa²⁷.

In definitiva, l'azienda sostenibile non rappresenta soltanto un punto di arrivo, ma un percorso di crescita, in evoluzione, che necessita di continui adattamenti al mutevole contesto ambientale al quale appartiene.

²⁶ Sulla complessità del rapporto azienda-ambiente e ai suoi fattori di rischio si vedano in particolare Bertini, *Il sistema d'azienda*, op. cit., p. 59 e ss. e Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa, 1969, p. 53 e ss.

²⁷ Sul tema si vedano tra i molti, anche Lino Azzini, *Istituzioni di economia d'azienda*, 2^a ed., Giuffrè, Milano, 1982; Luigi Brusa, *Strutture organizzative di impresa*, Giuffrè, Milano, 1986; Sergio Sciarelli, *Il sistema d'impresa. Strategie, politiche e tecniche di gestione dell'impresa industriale*, 5^a ed., Cedam, Padova, 1991; Federica Balluchi, *I rapporti tra azienda e ambiente*, in Paolo Andrei (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 2019.

Le brevi riflessioni che precedono confermano quanto, nonostante il tempo trascorso, siano ancora attuali i concetti espressi da Umberto Bertini nelle opere che qui abbiamo ricordato e quanto lungimiranti fossero le traiettorie tracciate, precorrendo di molto i tempi, nel delineare quelli che avrebbero potuto essere, negli anni successivi, i rapporti tra l'azienda e l'ambiente in ottica sistemica.

Riferimenti bibliografici

- Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994), *Economia aziendale*, il Mulino, Bologna.
- Amaduzzi A. (1963), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, 2^a ed., Utet, Torino.
- Andrei P. (a cura di) (2019), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Azzini L. (1982), *Istituzioni di economia d'azienda*, 2^a ed., Giuffrè, Milano.
- Balluchi F. (2019), *I rapporti tra azienda e ambiente*, in Paolo Andrei (a cura di), *Introduzione all'economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Balluchi F., Furlotti K. (a cura di) (2019), *La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertalanffy Ludwig Von (1971), *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, il Mulino, Bologna.
- Bertini U. (1975), *L'impresa come sistema cibernetico*, in AA.VV., *Studi di ragioneria, organizzazione e tecnica economica, Scritti in memoria del Prof. Alberto Riparbelli*, Vol. I, Colombo Corsi, Pisa.
- Bertini U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa.
- Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa.
- Bertini U. (1991), *Scritti di politica aziendale*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1997), *Presentazione*, in AA.VV., *Imprese e istituzioni del governo dell'ambiente*, Atti del convegno, Clueb, Bologna.
- Besta F. (1922), *La Ragioneria*, Vol. I, *Ragioneria Generale*, 2^a edizione, Vallardi, Milano.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.
- Brusa L. (1986), *Strutture organizzative di impresa*, Giuffrè, Milano.
- Canziani A. (1984), *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Cavaliere E., Ranalli F. (1994), *Appunti di economia aziendale. Aree funzionali e di governo aziendale*, volume secondo, a cura di Cavaliere E., Kappa, Roma.
- Cavaliere E. (1990), *Variabilità e comportamento strategico: evoluzione dei rapporti tra impresa e ambiente*, Rirea, n. 5 e 6.
- Ceccherelli A. (1964), *Problemi di economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa.

- Chicchi M.S., Giuliani M. (a cura di), *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino, 2023.
- Chirieleison C. (2004), *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in G. Rusconi, *La responsabilità sociale di impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Corticelli R. (1998), *La crescita dell'azienda. Ordine ed equilibrio nell'unità produttiva*, 2ª ed. ampliata, Giuffrè, Milano.
- Coronella S. (2000), *Il conferimento dell'azienda nella prospettiva dell'equilibrio economico durevole*, Giuffrè, Milano.
- Coronella S., Leopizzi R., Mio C., Venturelli A., Caputo F. (2016), *Matching Economia Aziendale and Corporate Social Responsibility: roots and frontiers*, Rirea, n. 9 e 12.
- Coronella S., Risaliti G. (2018), *Agli albori della corporate social responsibility in Italia: il pensiero dei maestri dell'Economia Aziendale*, in S. Garzella (a cura di), *L'azienda e la corporate social responsibility. Approfondimenti dottrinali e riflessioni gestionali*, FrancoAngeli, Milano.
- Dalshrud A. (2008), *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, n. 1.
- Deaglio M. (a cura di) (2022), *Il mondo post globale*, Guerini e Associati, Milano.
- De Nicola M. (2008), *La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*, FrancoAngeli, Milano.
- Elkington J. (1994), *Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development*, California Management Review, vol. 36.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with forks: the triple bottom line of sustainable development*, Capstone Publishing Oxford, Mankato, Minnesota.
- Elkington J. (2004), *La triple bottom line*, in G. Rusconi, M. Dorigatti (a cura di), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferraris Franceschi R. (1984), *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, Servizio Editoriale Universitario, Pisa.
- Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, seconda edizione, Giuffrè, Milano.
- Fiandrino S. (2023), *La sostenibilità aziendale in ottica sistemica-relazionale. Evoluzione concettuale e analisi di casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- Garzella S. (1998), *Capitalismo moderno ed azienda relazionale*, in L. Marchi (a cura di), *Il controllo della gestione aziendale. Dinamiche competitive, strutture organizzative e sistemi di controllo*, Servizio Editoriale Universitario, Pisa.
- Garzella S. (a cura di) (2018), *L'azienda e la corporate social responsibility. Approfondimenti dottrinali e riflessioni gestionali*, FrancoAngeli, Milano.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Vol. I, *Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa.
- Giannessi E. (1969), *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda. Armonie e disarmonie di gestione*, in *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore, saggi di discipline aziendali e sociali*, I, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale con particolare riferimento alle aziende agricole*, Pacini, Pisa.

- Giddings B., Hopwood B., O'Brien G. (2002), *Environment, economy and society: fitting them together into sustainable development*, Sustainable Development, Vol. 10, Issue 4.
- Giuliani M., D'Andrea A. (2023), *L'azienda sostenibile*, in M.S. Chiucchi, M. Giuliani (a cura di), *Introduzione alla sostenibilità aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Hartmann B. (2020), *Triple bottom line*, in G. Rimmel, *Accounting for sustainability*, Routledge, London.
- Kocollari U. (2019), *Aspetti fondanti in tema di responsabilità sociale d'impresa*, in F. Balluchi, K. Furlotti (a cura di), *La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e di accountability*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Lacchini M. (1988), *Strategia aziendale. Elementi di teoria*, Giappichelli, Torino.
- Laine M., Tregidga H., Unerman J. (2021), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, London.
- Lanza S., Calcaterra M., Perrini F. (a cura di) (2001), *Etica finanza e valori d'impresa*, Egea, Milano.
- Madonna S. (1999), *La problematica localizzativa con particolare riguardo alle aziende alberghiere*, Rirea, nn. 1 e 2.
- Marchi L. (a cura di) (1998), *Il controllo della gestione aziendale. Dinamiche competitive, strutture organizzative e sistemi di controllo*, Servizio Editoriale Universitario, Pisa.
- Orlandini P. (2022), *Azienda e ambiente*, in P. Orlandini, S. Amelio, *Un percorso aziendale verso la sostenibilità*, Giappichelli, Torino.
- Pisoni P. (1996), *L'impresa come "sistema sociale aperto"*, in AA.VV., *Lezioni di economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Poddighe F. (2001), *L'azienda nella fase istituzionale*, 2ª ed., Edizioni Plus, Pisa.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society*, Harvard Business Review, 89 (1/2).
- Risaliti G. (2004), *Partecipazioni e sviluppo aziendale. Profili strategici e di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2004), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli, Milano.
- Sciarelli S. (1991), *Il sistema d'impresa. Strategie, politiche e tecniche di gestione dell'impresa industriale*, 5ª ed., Cedam, Padova.
- Vermiglio F. (2014), *Impresa, responsabilità sociale e coesione*, in D. Rupo, C. Vermiglio, *Bene comune, etica e CSR*, Aracne, Roma.
- Zappa G. (1937), *Il reddito d'impresa. Scritture doppie, conti e bilanci di aziende commerciali*, Giuffrè, Milano.

LA STRATEGIA DELL'UNIONE EUROPEA PER LA RENDICONTAZIONE DI SOSTENIBILITÀ

di *Claudia Rossi*

1. Introduzione

Tutti i soggetti economici sono ormai consapevoli della necessità di adottare un modello di sviluppo sostenibile. Il termine “sviluppo sostenibile” è stato definito per la prima volta all’interno del Rapporto Brundtland nel 1987 dalla Commissione mondiale sull’ambiente e sullo sviluppo (World Commission on Environment Development, WCED) come “uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri” (WCED, 1987).

Al suo raggiungimento concorre la Responsabilità Sociale d’Impresa (Corporate Social Responsibility, CSR) descritta come “l’integrazione, su base volontaria, da parte delle aziende, delle preoccupazioni e visioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, vale a dire gli Stakeholders” (Commissione Europea, 2001), ma anche la progressiva adozione nel tempo da parte degli organismi internazionali di norme che vincolano i Paesi aderenti.

Con il presente contributo si intende delineare come l’Unione Europea ha fatto della sostenibilità il cuore della propria strategia di sviluppo e il ruolo assunto nella definizione di obblighi informativi e di principi di rendicontazione con l’obiettivo di impegnare le aziende a valutare gli impatti, i rischi e le opportunità correlati alla sostenibilità delle loro attività e quindi promuovere nel concreto lo sviluppo sostenibile all’interno dei Paesi membri.

2. Dalla Corporate Social Responsibility ai parametri ESG: il ruolo delle Nazioni Unite

Lo sviluppo della sostenibilità come elemento permeante le strategie e le politiche aziendali ha avuto come primo impulso il Patto Mondiale delle Nazioni Unite (United Nations Global Compact) annunciato da Kofi Annan – l’allora Segretario Generale dell’ONU – durante un discorso tenutosi al

World Economic Forum il 31 gennaio 1999 e ufficialmente proclamato presso la Sede delle Nazioni Unite a New York il 26 luglio 2000.

Il Global Compact delle Nazioni Unite impegna le aziende a intraprendere politiche che consentano di perseguire i propri obiettivi di business nel rispetto dei diritti umani e dell'ambiente. Consiste in un framework articolato in dieci principi, suddivisi nelle quattro macroaree "diritti umani", "lavoro", "ambiente" e "anti-corrruzione". Operando nel rispetto dei principi del Global Compact le aziende non solo assolvono alle proprie responsabilità fondamentali nei confronti delle persone e del pianeta, ma anche pongono condizioni per il raggiungimento di obiettivi di lungo termine.

Il processo di implementazione a livello globale dei principi del Global Compact ha ricevuto un ulteriore impulso dall'United Nations Global Compact Initiative tenutasi a Ginevra nel 2004, alla quale Kofi Annan aveva invitato a partecipare oltre 50 amministratori delegati di importanti istituzioni finanziarie. Dall'iniziativa di Ginevra è scaturita nell'anno successivo la pubblicazione del rapporto "Who Cares Wins", nel quale James Gifford declinava l'acronimo "ESG" (Environmental, Social and Governance) e sottolineava che gli investimenti sostenibili sono più convenienti degli altri e assicurano una migliore gestione dei rischi.

La coniazione di questo nuovo acronimo, che riconduce tutte le tematiche dello sviluppo sostenibile a tre fondamentali categorie, ha permesso di aumentare la sensibilità degli stakeholders sul tema della sostenibilità e introdurre una metodologia di valutazione della performance aziendale. Attraverso l'analisi e la ponderazione qualitativa e quantitativa delle attività ambientali, sociali e di governance diventa possibile valutare il livello di sostenibilità di un'azienda, di un progetto imprenditoriale o di un investimento.

Cresce nelle aziende la consapevolezza che gli ESG rappresentano un'opportunità, uno strumento per creare valore per gli azionisti e tutti gli stakeholders. Parimenti i fattori ESG diventano condizioni essenziali per l'esistenza e la sopravvivenza nel medio-lungo periodo: il monitoraggio dei rischi derivanti da temi ambientali e sociali costituisce un elemento imprescindibile per prevenire difficoltà operative in un futuro anche prossimo.

I criteri ESG definiscono un framework di riferimento che aiuta gli stakeholders a comprendere come l'azienda gestisce le opportunità e i rischi legati ad aspetti ambientali, sociali e di governance ed esprimono la miglior sintesi da offrire ai mercati per misurare come nel suo operare persegue uno sviluppo sostenibile.

Nel 2015 due eventi importanti come l'adozione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile e l'Accordo di Parigi, sui cambiamenti climatici, hanno contribuito in modo significativo alla definizione di

precisi obiettivi da raggiungere entro predefiniti limiti di tempo in tema di sostenibilità.

L'Agenda 2030 costituisce un progetto condiviso per le persone, il pianeta e la prosperità che definisce 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs). Gli SDGs rappresentano l'invito ad un'azione urgente per tutti i Paesi, sviluppati e in via di sviluppo, che consenta di porre fine alla povertà e alle altre privazioni, migliorare la salute e l'istruzione, ridurre le disuguaglianze, stimolare la crescita economica, affrontare il cambiamento climatico, preservare gli oceani e le foreste.

L'avvio ufficiale degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ha coinciso con l'inizio del 2016. Tutti i Paesi aderenti alle Nazioni Unite devono fornire il loro contributo per affrontare le enormi sfide che il processo volto al loro raggiungimento, fissato per il 2030, comporta.

I principi del Global Compact si pongono come guida e strumento di indirizzo strategico per il raggiungimento da parte delle aziende degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, da perseguire prendendo in considerazione per ogni obiettivo i tre ambiti dei profili ESG. Occorre quindi affiancare agli SDGs degli indicatori che consentano di misurare le performance di sostenibilità, integrando gli aspetti economico-finanziari con quelli organizzativi ed operativi di natura ambientale, sociale e di governance.

3. L'Unione Europea si rileva l'area geopolitica più sensibile alle tematiche della sostenibilità

L'Unione Europea si è dimostrata l'area geopolitica più sensibile e attenta alle tematiche della sostenibilità, traducendo in piani d'azione, direttive e regolamenti gli impulsi delle Nazioni Unite.

Dopo l'Accordo di Parigi del 2015 che vincola tutti i Paesi appartenenti all'Unione Europea a ridurre le emissioni di gas a effetto serra entro il 2030, con l'"Action Plan on Sustainable Finance" (2018), l'"European Green Deal" (2019), il Regolamento "Sustainable Finance Disclosure Regulation" (2019), l'"European Green Deal Investment Plan" (2020), il Regolamento "Taxonomy Regulation", il Regolamento "European Climate Law" (2021) e diversi altri provvedimenti, l'Unione Europea è stata uno dei primi organismi internazionali a fare della sostenibilità il cuore della propria strategia di sviluppo e a dotarsi di norme vincolanti con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile all'interno dei Paesi membri.

Tra i piani d'azione implementati dall'Unione Europea riveste particolare importanza l'European Action Plan, un programma che risponde alla strate-

gia comunitaria di favorire strumenti di finanza sostenibile a supporto della transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio.

Tra le azioni proposte, destinate a coinvolgere tutti i soggetti che partecipano al sistema finanziario, si annoverano la creazione di un linguaggio comune per la finanza sostenibile, ovvero un sistema unificato di classificazione all'interno dell'Unione Europea o "Tassonomia" per definire ciò che è sostenibile e l'identificazione degli ambiti in cui gli investimenti sostenibili possono incidere maggiormente; l'introduzione dell'obbligo per i gestori di attività e gli investitori istituzionali di tenere conto dei fattori di sostenibilità nel processo di investimento e di rendere più stringenti gli obblighi di comunicazione; l'introduzione della sostenibilità nei requisiti prudenziali delle banche e delle imprese di assicurazione.

Nell'ambito di questo processo, l'11 dicembre 2019 l'Unione Europea ha elaborato il Green Deal, una nuova strategia di crescita mirata a proteggere, conservare e migliorare il capitale naturale dell'Unione e tutelare la salute e il benessere dei cittadini dai rischi di natura ambientale e dalle relative conseguenze. Si tratta di un piano di azione trentennale all'insegna dell'azzeramento delle emissioni entro il 2050, della protezione della biodiversità, dell'economia circolare e della transizione energetica. Tale transizione dovrà essere simultaneamente giusta ed inclusiva, mettendo al primo posto le persone e prestando particolare attenzione alle regioni, alle industrie e ai lavoratori che dovranno affrontare i problemi maggiori.

Il Green Deal è parte integrante della strategia della Commissione Europea per attuare l'Agenda 2030 e gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

Per facilitare gli investimenti e garantire l'attuazione delle azioni previste, nel gennaio 2020 la Commissione Europea ha presentato il "Piano di investimenti del Green Deal europeo" (European Green Deal Investment Plan, EGDIP), altresì noto come "Piano di investimenti per un'Europa sostenibile" (Sustainable Europe Investment Plan, SEIP), ossia il "braccio finanziario" del Green Deal.

I principali obiettivi dichiarati dal "Piano di investimenti del Green Deal europeo" sono tre: incrementare i finanziamenti per la transizione e mobilitare almeno 1.000 miliardi di euro a sostegno di investimenti sostenibili attraverso il bilancio dell'Unione Europea e gli strumenti associati, in particolare InvestEU; creare un quadro che consenta facilmente ai privati e al settore pubblico di effettuare investimenti sostenibili; fornire supporto alle amministrazioni pubbliche e ai promotori dei progetti ai fini dell'individuazione, della strutturazione e dell'esecuzione di progetti sostenibili.

Dopo la sua presentazione, il percorso del Green Deal si è intrecciato con altri interventi europei. In particolare, l'Unione Europea ha emanato una serie di regolamenti allo scopo di favorire il raggiungimento degli obiettivi del piano attraverso una finanza sostenibile.

Tra questi il Regolamento UE 2019/2088, “Sustainable Finance Disclosure Regulation” (SFDR), risponde all'obiettivo di ampliare e standardizzare le informazioni fornite agli investitori sugli strumenti finanziari ESG, ossia quei prodotti di investimento che tengono conto degli aspetti di natura ambientale, sociale e di governance. Il Regolamento stabilisce norme armonizzate sulla trasparenza per i partecipanti ai mercati finanziari e i consulenti finanziari per quanto riguarda l'integrazione dei rischi di sostenibilità, la considerazione degli effetti negativi di quest'ultima nei loro processi e nella comunicazione delle informazioni connesse alla sostenibilità relative ai prodotti finanziari.

Il Regolamento SFDR definisce i concetti chiave di “investimento sostenibile”, “rischio di sostenibilità” e “fattori di sostenibilità”.

In particolare, l'articolo 2, comma 22, definisce il “rischio di sostenibilità” come “un evento o una condizione di tipo ambientale, sociale o di governance che se si verifica, potrebbe provocare un significativo impatto negativo effettivo o potenziale sul valore dell'investimento”, mentre il comma 24 definisce i “fattori di sostenibilità” come “problematiche ambientali, sociali e concernenti il personale, il rispetto dei diritti umani e le questioni relative alla lotta alla corruzione attiva e passiva”.

Il Regolamento SFDR, inoltre, introduce una classificazione in tre categorie dei prodotti finanziari. L'articolo 6 del Regolamento identifica i prodotti finanziari che si impegnano a generare un impatto positivo per la collettività e l'ambiente, l'articolo 8 i prodotti che promuovono caratteristiche sociali o ambientali, o una combinazione delle due, mentre l'articolo 9 i prodotti che hanno come obiettivo l'investimento sostenibile. Più nel dettaglio i prodotti definiti dall'articolo 8, detti anche “light green”, comunicano se e in quale misura le caratteristiche ambientali o sociali sono soddisfatte dalle società in cui si intende investire, e non prevedono una percentuale minima di investimenti. I prodotti definiti dall'articolo 9, detti anche “dark green”, invece, hanno obiettivi ambientali e sociali il cui raggiungimento viene misurato attraverso indicatori specifici. Questo tipo di prodotti ha come obiettivo di investire in misura totale in investimenti sostenibili. La classificazione del prodotto finanziario in una delle tre categorie compete al soggetto che lo realizza e lo propone al mercato degli investitori.

Per quanto riguarda la disclosure, il settore finanziario costituisce il primo settore al quale le Autorità europee hanno chiesto di uniformare e oggettivare

la misurazione e la rendicontazione dei profili ESG attraverso criteri di vaglio tecnico, definiti Regulatory Technical Standards (RTS). La Commissione Europea, infatti, ha emanato in data 6 aprile 22 il Regolamento Delegato 2022/1288 che integra il Regolamento SDFR sull'informativa sulla sostenibilità nel settore finanziario con le nuove tecniche di regolamentazione (RTS), stabilendo informazioni e modalità di misurazione comuni a tutti i prodotti finanziari attraverso specifici modelli.

In sintesi il Regolamento SFDR mira a rafforzare la protezione degli investitori finali, assicurando agli stessi gli strumenti per prendere decisioni di investimento sempre più consapevoli ed informate.

Un altro regolamento determinante, che ha modificato e integrato il Regolamento SFDR, è il Regolamento UE 2020/852, "Taxonomy Regulation", che predispose una Tassonomia delle attività economiche ecosostenibili, determinando i criteri per la loro classificazione, al fine di orientare gli investimenti finanziari verso le attività economiche che possano supportare la transizione verso un'economia a bassa intensità di carbonio.

Le attività sono selezionate in base alla possibilità di contribuire al raggiungimento dei sei obiettivi ambientali identificati nell'articolo 9 della Taxonomy Regulation: (a) la mitigazione dei cambiamenti climatici, (b) l'adattamento ai cambiamenti climatici, (c) l'uso sostenibile e la protezione delle acque e delle risorse marine, (d) la transizione verso un'economia circolare, (e) la prevenzione e la riduzione dell'inquinamento, (f) la protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi.

I criteri per determinare se alcune attività economiche possano essere considerate sostenibili dal punto di vista ambientale e sociale sono specificati all'articolo 3 del Regolamento. In particolare, un'attività economica è considerata ecosostenibile se soddisfa determinate condizioni: (a) contribuisce in maniera sostanziale al raggiungimento di uno o più dei sei obiettivi ambientali, (b) non arreca un danno significativo a nessuno dei sei obiettivi ambientali (principio "Do Not Significant Harm", DNSH), (c) è svolta nel rispetto delle garanzie minime di salvaguardia, (d) è conforme ai criteri di vaglio tecnico (RTS) specificati dalla Commissione attraverso una normativa secondaria rappresentata dagli atti delegati.

Per alcune attività l'accertamento del livello di sostenibilità risulta complesso. Per questo motivo il Regolamento, nella fase di iniziale applicazione, distingue le attività "ammissibili" alla Tassonomia, vale a dire quelle rientranti nell'elenco contenuto negli atti delegati alla Tassonomia, dalle attività "allineate" alla stessa, quelle che pur non risultando nell'elenco sono rispettose dei requisiti di ecosostenibilità e dei criteri di vaglio tecnico.

In conclusione la Tassonomia contribuisce alla diffusione di un linguaggio uniforme in tema di valutazione della sostenibilità delle diverse attività produttive, permettendo agli investitori di prendere decisioni di investimento più consapevoli, basate su informazioni affidabili, accurate e trasparenti.

Un ulteriore segnale di come la sostenibilità si trovi al centro del progetto dell'Unione Europea è rappresentato dal Regolamento UE 2021/119, "European Climate Law". La "Normativa europea sul clima" fissa un obiettivo giuridicamente vincolante di zero emissioni nette di gas a effetto serra entro il 2050. Le istituzioni e gli Stati membri dell'Unione Europea sono tenuti a adottare le misure necessarie a livello comunitario e nazionale per raggiungere l'obiettivo, tenendo conto dell'importanza di promuovere l'equità e la solidarietà tra gli Stati membri.

Tutti questi provvedimenti normativi sono la dimostrazione di quanto seriamente l'Unione Europea si stia facendo portatrice dei valori che promuovono l'evoluzione del futuro verso uno sviluppo sempre più sostenibile.

4. Il ruolo dell'Unione Europea per la rendicontazione di sostenibilità

Coerentemente alla scelta di fare della sostenibilità il motivo principale della propria strategia di sviluppo, l'Unione Europea ha assunto un ruolo centrale nella rendicontazione di sostenibilità, introducendo obblighi informativi per un numero crescente di imprese attraverso due direttive, la Direttiva 2014/95/UE, nota come "Non Financial Reporting Directive" (NFRD), recentemente modificata dalla Direttiva 2022/2464, denominata "Corporate Sustainability Reporting Directive" (CSRD), ed emanando con il contributo dell'EFRAG un proprio corpus di principi contabili in materia di sostenibilità, gli "European Sustainability Reporting Standards" (ESRS), ufficialmente adottati dalla Commissione Europea il 31 luglio 2023.

Le imprese soggette alla Direttiva CSRD devono obbligatoriamente applicare gli standard ESRS, mentre la precedente Direttiva NFRD aveva lasciato un ampio grado di flessibilità agli Stati membri consentendo alle imprese di applicare standard nazionali, standard unionali o standard internazionali.

Nel contesto internazionale numerosi sono gli standard che possono essere utilizzati per redigere il report di sostenibilità.

Tra di essi assumono particolare rilevanza i "Global Reporting Initiative Standard" (GRI Standards) della "Global Reporting Initiative" (GRI) che rappresentano dal 2016 le best practice a livello globale, gli "IFRS Sustaina-

bility Disclosure Standards” (IFRS SDS) dell’“International Sustainability Standard Board” (ISSB), le raccomandazioni della “Task Force on Climate-Related Financial Disclosures” (TCFD).

La Commissione Europea ha operato intensamente per garantire un alto livello di allineamento tra gli ESRS e gli standard della GRI e dell’ISSB al fine di rendere interoperativi gli standard dell’Unione e quelli globali ed evitare doppie rendicontazioni alle imprese.

Gli European Sustainability Reporting Standards richiedono alle imprese di valutare con maggior impegno gli impatti, i rischi e le opportunità di breve, medio e lungo termine correlate ai molteplici aspetti di sostenibilità ambientale, sociale e di governance delle loro attività e ciò in funzione dell’obbligo di riferire sia sul loro impatto sulle persone e sull’ambiente, sia su come le tematiche sociali e ambientali comportino per esse rischi e opportunità. Richiedendo l’uso di standard comuni l’Unione Europea mira a garantire informazioni affidabili e comparabili, nonché a diffondere una cultura di maggiore responsabilità collettiva. I principi di rendicontazione ESRS, coerenti con gli atti legislativi dell’Unione Europea e, in particolare con i Regolamenti SFDR e Tassonomia, permetteranno alle imprese di dimostrare il loro impegno per il Green Deal.

Nello specifico, gli ESRS sono rappresentati da dodici sezioni, a loro volta suddivise in due macro-aree: quella dei Cross-cutting Standards, ovvero degli standard che non riguardano uno specifico tema di sostenibilità, ma sono applicabili a tutti i campi della rendicontazione, e quella dei Topic-specific cross-sector Standards, ovvero degli standard che fanno riferimento alle tre aree ESG: Environmental, Social e Governance.

I Cross-cutting Standards includono l’ESRS 1 (“General requirements”), che stabilisce i principi generali da applicare nella rendicontazione di sostenibilità, e l’ESRS 2 (“General disclosures”) che specifica le informazioni che obbligatoriamente devono essere comunicate.

I Topic-specific cross-sector Standards relativi alle aree ESG includono:

- cinque standard ambientali (ESRS E1 “Climate change”, ESRS E2 “Pollution”, ESRS E3 “Water and marine resources”, ESRS E4 “Biodiversity and ecosystems”, ESRS E5 “Resources use and circular economy”);
- quattro standard sociali (ESRS S1 “Own workforce”, ESRS S2 “Workers in the value chain”, ESRS S3 “Affected communities”, ESRS S4 “Consumers and end-users”);
- uno standard di governance (ESRS G1 “Business conduct”).

I dieci standard riguardanti le tre aree ESG sono soggette a una valutazione di materialità sulla base della quale l’impresa riporterà solo le infor-

mazioni rilevanti e potrà omettere quelle non rilevanti per il suo modello di business.

I nuovi obblighi entreranno in vigore progressivamente, in base al soggetto interessato. In particolare, gli stessi saranno applicabili a partire dai bilanci relativi all'esercizio:

- 2024 per le grandi imprese di interesse pubblico, già obbligate a redigere la Dichiarazione non finanziaria introdotta dalla NFRD;
- 2025 per tutte le altre grandi imprese;
- 2026 per le PMI anche non quotate (escluse le microimprese);
- 2028 per le società non appartenenti all'Unione Europea, ma che realizzano un fatturato superiore a 150 milioni di euro all'interno dell'Unione Europea e che hanno un'impresa figlia o una succursale nella Unione Europea, che si qualifica come grande impresa o PMI quotata e/o presenta un fatturato netto superiore a 40 milioni di euro nell'esercizio precedente.

Per le PMI anche non quotate è stata stabilita la possibilità di una deroga che le esenterà dall'applicazione della CSRD fino al 2028.

Inoltre per le PMI è prevista una rendicontazione semplificata e proporzionale, disciplinata da uno specifico standard di prossima emanazione.

Al di là degli obblighi di legge connessi a tale adempimento, rileva la necessità per tutte le imprese di dimostrare di operare nel rispetto dei parametri di sostenibilità declinati nei profili ESG per rispondere alla possibile, ma prospetticamente certa, richiesta di banche per erogare finanziamenti, di fornitori e clienti per cedere o acquistare beni e servizi nell'ambito della catena del valore.

5. Conclusioni

L'impulso delle Nazioni Unite per un modello di business e di sviluppo rispettoso dei diritti umani e dell'ambiente, posto in essere attraverso l'implementazione a livello globale dei principi del Global Compact (1999), la declinazione delle tre fondamentali categorie ESG (2004), la definizione degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (2015) da raggiungere entro il 2030, è stato ampiamente recepito dall'Unione Europea che si è dimostrata l'area geopolitica più sensibile e attenta alle tematiche della sostenibilità e ha tradotto il proprio impegno in concreti piani d'azione, direttive e regolamenti.

Dopo l'Accordo di Parigi del 2015 che vincola tutti i Paesi appartenenti all'Unione Europea a ridurre le emissioni di gas a effetto serra entro il 2030, con l'"Action Plan on Sustainable Finance" (2018), l'"European Green

Deal” (2019), il Regolamento “Sustainable Finance Disclosure Regulation” (2019), l’“European Green Deal Investment Plan” (2020), il Regolamento “Taxonomy Regulation”, il Regolamento “European Climate Law” (2021) e diversi altri provvedimenti, l’Unione Europea è stata uno dei primi organismi internazionali a fare della sostenibilità il motore della propria strategia di crescita e a dotarsi di norme vincolanti con l’obiettivo di promuovere lo sviluppo sostenibile all’interno dei Paesi membri.

Coerentemente a tale scelta strategica, l’Unione Europea ha esercitato un ruolo centrale anche nella rendicontazione di sostenibilità; in tal senso assumono rilievo l’introduzione di obblighi informativi per un numero crescente di imprese attraverso la recente Direttiva CSRD, che ha modificato la Direttiva NFRD, e l’emanazione con il contributo dell’EFRAG di un proprio corpus di principi contabili in materia di sostenibilità, gli “European Sustainability Reporting Standards” (ESRS), ufficialmente adottati dalla Commissione Europea il 31 luglio 2023.

Richiedendo l’applicazione obbligatoria degli standard ESRS alle imprese soggette alla Direttiva CSRD, l’Unione Europea mira a garantire informazioni affidabili e comparabili, ma soprattutto a impegnare le imprese a valutare in modo rigoroso gli impatti, i rischi e le opportunità correlati ai numerosi aspetti di sostenibilità ambientale, sociale e di governance delle loro attività e quindi implementare le necessarie azioni di miglioramento.

La scelta dell’Unione Europea di predisporre un proprio corpus di principi contabili in materia di sostenibilità, coerenti ai propri obiettivi, direttive e regolamenti, si differenzia da quella compiuta agli inizi del nuovo millennio in materia di principi per il bilancio annuale. Quando il Consiglio Europeo tenutosi a Lisbona nel marzo del 2000 indicò alla Commissione Europea la necessità di adottare celermente provvedimenti per migliorare la comparabilità dei bilanci delle imprese quotate, la Commissione aveva di fronte a sé due possibilità: quella di elaborare un proprio corpus di principi contabili, oppure quella di individuare tra gli standard già formulati da altri organismi internazionali quello ritenuto maggiormente idoneo. La Commissione Europea allora ritenne di percorrere la seconda strada, decidendo di fare propri i principi contabili internazionali IAS/IFRS emanati dallo IASC/IASB.

La decisione dell’Unione Europea di predisporre un proprio corpus di principi contabili da applicare ai report di sostenibilità non limita la volontà di confrontarsi e interagire con i principali standard setter internazionali. La Commissione Europea, infatti, ha operato intensamente per garantire un alto livello di allineamento tra gli ESRS e gli standard della GRI e dell’ISSB al fine di rendere interoperativi gli standard dell’Unione e quelli globali ed evitare doppie rendicontazioni alle imprese.

La strategia per la rendicontazione di sostenibilità adottata dall'Unione Europea, che la vede svolgere un ruolo di primo piano nel contesto internazionale, risulta essere strettamente connessa alle incisive politiche di carattere ambientale, sociale e di governance da essa poste in essere a seguito della scelta di fare della sostenibilità il cuore della propria strategia di sviluppo. L'Unione Europea persegue con determinazione il raggiungimento degli obiettivi prefissati; si auspica che i tempi delineati non subiscano dilazioni per effetto del conflitto russo-ucraino o della crisi mediorientale che potrebbero spostare le risorse disponibili dalla sostenibilità ad altri ambiti, quali la ricostruzione o la difesa.

ORIGINE ED EVOLUZIONE DELL'APPROCCIO ESG

di *Franco Rubino*

1. Introduzione

Nell'attuale contesto le tematiche ESG (*Environmental, Social, Governance* – Ambiente, Sociale, Governance) hanno assunto una grande importanza. Ciò è dovuto all'aumento dell'attenzione rivolta alle questioni ambientali, sociali ed etiche. Per comprendere l'evoluzione storica dell'approccio ESG, è essenziale studiare le origini degli investimenti socialmente responsabili (RSI), che hanno radici in filosofie di matrice religiosa (Tettamanzi *et al.*, 2022). L'approccio agli investimenti sostenibili affonda le sue radici nei tempi biblici, quando alcune religioni vietarono l'investimento in attività ritenute non etiche dal clero o contrarie ai principi religiosi. Questo tipo di investimento si è evoluto nel periodo medievale con vincoli e restrizioni imposti dalla cosiddetta "*Finanza Cristiana*", che, ad esempio, vietava la pratica dei prestiti a tassi d'usura (Galli e Torelli, 2021). Nel XIX secolo emersero i primi segnali di una politica finanziaria etica simile a quella attuale. Movimenti cristiani iniziarono a boicottare finanziariamente la tratta degli schiavi, rinunciando a profitti elevati per ottenere un impatto positivo in termini etici e sociali. Questo fenomeno portò a un disinvestimento di massa in paesi con pratiche anti-etiche, come il Sudafrica nel XX secolo, provocando significativi cambiamenti sociali. Gli investimenti orientati a scopi sociali hanno, quindi, origini molto antiche, mentre quelli relativi alla *governance* e all'ambiente sono più recenti. Durante gli anni Settanta le grandi crisi petrolifere portarono l'attenzione sui rischi ambientali e sulla sostenibilità delle pratiche commerciali. La posizione neoclassica, rappresentata principalmente da Friedman (2016), sosteneva che l'unico obiettivo delle società private fosse la massimizzazione dei profitti, senza considerare l'etica se non imposta per legge. Gli attivisti ecologisti e ambientali, spinti da incidenti storici come Chernobyl, portarono il dibattito sulla sostenibilità al centro dell'opinione pubblica. Negli anni Ottanta iniziarono a svilupparsi posizioni antitetiche, da parte dello stesso Friedman, rispetto a quella originaria. Freeman e Philips (2002), infatti, sostenevano che il management dovesse considerare gli interessi di tutti gli individui coinvolti nelle attività aziendali. Questo cambiamento di rotta portò al Protocollo di Kyoto nel

2005. All'inizio degli anni Novanta il settore finanziario ha iniziato a rivalutare le sue priorità. Gli investimenti non erano più orientati esclusivamente al guadagno, ma anche all'impatto sociale. Di conseguenza è emerso il concetto di “*Triple Bottom Line*”, rappresentato dalle tre P: “*People, Planet, Profits*” (persone, pianeta, profitti) (Elkington, 1998). La Commissione Europea ha definito questa concezione come il modo in cui le prestazioni complessive di un'azienda devono essere misurate in base al suo contributo alla prosperità, alla qualità dell'ambiente e al capitale sociale (COM, 2022). Questo ha segnato l'inizio di un nuovo approccio finanziario con l'obiettivo di ottenere impatti sociali positivi. In particolare, il concetto di “*Environmental, Social e Governance*” (ESG) è emerso per la prima volta nel rapporto delle Nazioni Unite intitolato “*Who Cares Wins*” nel lontano 2004, con l'obiettivo di integrare la contabilità ambientale, la responsabilità sociale e la *governance* aziendale (Khamisu e Paluri, 2024). Nel 2002, economisti come Post, Preston e Sachs hanno sostenuto che le aziende dovrebbero applicare i principi ESG indipendentemente dai costi. Nel 2006 le Nazioni Unite hanno promosso l'uso di questi strumenti e principi tra gli investitori istituzionali, lanciando i PRI (*Principles for Responsible Investment* – Principi per gli Investimenti Responsabili). Dopo gli scandali finanziari e la conseguente crisi, il mercato degli investimenti a impatto sociale ha registrato una crescita significativa con un forte impegno nel tradurre le politiche e le pratiche aziendali in analisi attiva e nella misurazione degli impatti causati dalle pratiche finanziarie. L'idea predominante oggi riguardo agli ESG e ai profitti, sviluppata da Porter e Kramer (2002), sostiene che le aziende dovrebbero perseguire la massimizzazione dei profitti rispettando i principi ESG. Questo è un campo in continua evoluzione, spinto sia dai nuovi attori di mercato, come i Millennials e la Generazione Z, sia dalla necessità di affrontare la crisi climatica e sociale imminente. Un ulteriore passo significativo è stato compiuto nel 2015 con la definizione degli SDGs (*Sustainable Development Goals* – Obiettivi di Sviluppo Sostenibile), una serie di obiettivi volti a promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso l'adozione di codici etici ed ESG. Questi obiettivi mirano a migliorare le prospettive per le future generazioni, contribuendo così a garantire un futuro migliore. Infine, nel 2019 è stato introdotto il Green Deal europeo per affrontare i cambiamenti climatici e il degrado ambientale. Questo piano mira a trasformare l'economia, affinché sia efficiente dal punto di vista delle risorse e competitiva (COM, 2019; Smol *et al.*, 2020). La conseguenza di quanto detto è che: la valutazione di un'impresa non si basa più unicamente sui dati finanziari, ma anche sulle sue politiche aziendali. Per le imprese è divenuto imprescindibile adottare principi etici rigorosi con gli ESG che fungono da bussola per orientare lo sviluppo e la crescita mondiale.

La nozione di *sostenibilità aziendale* è emersa come uno dei concetti cardine dell'economia contemporanea, poiché si è riconosciuta la necessità di conciliare la crescita economica con la tutela dell'ambiente e l'inclusività sociale. Questa esigenza è stata enfatizzata sin dalla definizione del concetto di *sviluppo sostenibile*, proposta per la prima volta dalla *World Commission On Environment and Development*, che lo definisce come: “*sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri*”. La connessione tra Responsabilità Sociale d'Impresa, fattori ESG e sostenibilità è profonda. La RSI costituisce il principio guida che spinge le imprese a considerare le dimensioni sociali e ambientali delle loro operazioni. I fattori ESG forniscono uno strumento di valutazione sistematico per misurare le prestazioni aziendali su questi fronti critici. Infine, la sostenibilità rappresenta l'obiettivo finale, una prospettiva a lungo termine in cui le imprese cercano di creare valore in modo responsabile e armonico per tutti gli stakeholder coinvolti. Questo approccio integrato sta ridefinendo la stessa natura del business moderno, ponendo le basi per un futuro in cui il successo aziendale è indissolubilmente legato al progresso sociale ed ecologico. L'indice ESG è stato concepito proprio per affrontare la complessa sfida sopracitata. Esso considera la sostenibilità aziendale come un pilastro fondamentale dell'operare delle imprese nel panorama economico attuale (Tettamanzi *et al.*, 2022). Le tre dimensioni degli ESG, ambiente, società e *governance*, sono fondamentali per verificare, misurare, controllare e sostenere l'impegno in termini di sostenibilità di un'impresa o di un'organizzazione. Inoltre, mira a promuovere una maggiore responsabilità e trasparenza nell'operato delle aziende, affrontando questioni ambientali, sociali e di *governance* in modo integrato e ponderato. Nella sezione successiva ci concentreremo sulla descrizione dettagliata dei singoli pilastri degli ESG e per poi passare ad una sezione conclusiva.

2. ESG: Environmental, Social and Governance

2.1. Environmental

Il riconoscimento della complessità della relazione tra imprese e ambiente è un aspetto distintivo della teoria economico-aziendale italiana sin dalle sue origini. I più rappresentativi autori hanno, infatti, riconosciuto nel tempo non solo la natura vincolante dell'ambiente esterno, ma anche le profonde relazioni sistemiche tra imprese e ambiente. Per citare alcuni dei contributi più autorevoli, già nel 1956 Zappa affermava che ogni organismo d'impresa

“non potrebbe nemmeno concepirsi, nel suo continuo trasmutarsi, se non si avvertissero gli stretti e mutevoli vincoli che lo inseriscono nel mezzo ambiente”. Amaduzzi (1978) riconosceva la natura complementare dell’azienda rispetto all’ambiente, e Masini (1979), riconoscendo la significativa complessità della relazione, affermava la necessità di adottare un approccio multidisciplinare nell’analisi dei rapporti tra impresa e ambiente. Se originariamente il riferimento alla società era utilizzato per esprimere un dovere, cioè per ricordare la cosiddetta responsabilità sociale dell’impresa, riconducibile alla necessità che le imprese affianchino e talvolta subordinino la ricerca del profitto alla considerazione degli obiettivi e delle esigenze della società e dell’ambiente (Carroll, 1999; Melé, 2004), oggi la dimensione ambientale diventa parte integrante dell’attività di rendicontazione non finanziaria delle imprese, rappresentando un elemento fondamentale per valutare l’impatto dei comportamenti aziendali sull’ambiente. Il pilastro “E” pone la seguente domanda chiave: *“come influisce il comportamento di un’azienda sull’ambiente?”* (Dragomir, 2020). La dimensione ambientale (E) comprende l’utilizzo di energia rinnovabile, la gestione dei rifiuti, le politiche di riduzione delle emissioni e l’adattamento ai cambiamenti climatici. Oggi il tema dell’ambiente rappresenta uno dei principali argomenti di dibattito. Nessuno può ignorare l’importanza delle questioni ambientali nella propria vita quotidiana e il compito di un’organizzazione è quello di migliorare le proprie prestazioni attraverso un’attenzione particolare all’impatto che le proprie azioni arrecano all’ambiente (Khamisu, Paluri, 2024). A tal proposito la divulgazione di una grande quantità di informazioni non finanziaria assume un ruolo fondamentale, in quanto contribuisce a migliorare la qualità della *disclosure* in generale. (Baalouch *et al.*, 2019). È molto importante promuovere lo sviluppo di una cultura ambientale sia tra le imprese che tra i cittadini, al fine di aumentare la loro consapevolezza e orientarsi verso stili di vita e comportamenti individuali e collettivi sostenibili.

2.2. Social

La famosa affermazione di Friedman del 1970 recita: “C’è una e una sola responsabilità sociale delle imprese: utilizzare le proprie risorse e impegnarsi in attività volte ad aumentare i propri profitti, purché si mantengano entro le regole del gioco, ovvero impegnandosi in una concorrenza aperta e libera senza inganno o frode”. Da allora, molte cose sono cambiate. Oggi, la dimensione sociale (S) si concentra su una vasta gamma di questioni, tra cui l’organizzazione delle relazioni sociali, le politiche, la diversità, le preoccupazioni

pazioni politiche legate ai diritti umani e la responsabilità. Condividere informazioni sociali può essere considerato un modo per proteggere la reputazione dell'azienda e ridurre le asimmetrie informative tra l'impresa e i suoi stakeholder, nonché coltivare buoni rapporti con il mondo esterno (Lee *et al.*, 2016). Inoltre, aiuta ad affievolire potenziali pressioni normative negative e a posizionare l'azienda in una posizione migliore per trarre vantaggio dalle sue attività. I fattori sociali dovrebbero catturare la dimensione relazionale dell'impresa con i suoi stakeholder interni ed esterni, considerando i suoi effetti sia in termini di contributo al miglioramento del benessere dei lavoratori che in termini di promozione dello sviluppo sostenibile. Esaminare l'aspetto sociale di un'organizzazione significa valutare le diverse relazioni che si verificano all'interno e all'esterno di essa, sia tra le persone coinvolte sia tra l'organizzazione stessa e le altre organizzazioni. Questo tipo di analisi si basa sulla teoria del cambiamento, che esamina gli effetti degli investimenti su questi aspetti delle relazioni e suggerisce azioni specifiche per migliorarle. Questi sforzi portano a una maggiore lealtà, fiducia, azione complementare e reciprocità da parte dei lavoratori e della comunità nei confronti dell'azienda. A sua volta, questo ha un impatto positivo sulla performance economica e finanziaria dell'azienda stessa. In breve, comunicare informazioni sulle attività sociali influisce sulla percezione dell'azienda nella mente degli stakeholder, come regolatori, consumatori, azionisti, gruppi della società civile e investitori sociali. Questo porta a benefici in termini di costi e trasparenza (Chiu, Wang, 2015).

2.3. Governance

La maggior parte delle organizzazioni tendono a considerare il *pillar* Governance (*G*) di minore importanza, considerando prioritari l'impatto ambientale e sociale. Il pilastro "*G*" sembra essere l'*outsider* del popolare paradigma ESG: un tema vecchio, non più di moda, eccessivamente analizzato e logoro, eccetto quando è strumentale ai pilastri "*E*" e "*S*" (Venanzi, 2023). Esso, invece, è il presupposto fondamentale affinché tutte le necessarie *best practices* diventino realtà. La dimensione *governance* comprende aspetti quali: il rispetto dei diritti umani, la retribuzione, la corruzione, il lobbismo politico, la diversità, la struttura del *board* e la strategia fiscale per le imprese (PRI, 2018). Tra le tante questioni la più delicata è rappresentata dalla trasparenza, intrinsecamente legata alla governance. Una maggiore trasparenza rende l'azienda più competitiva e migliora la percezione che di essa si ha. Una governance solida assicura che le informazioni sulla sostenibilità divul-

gate siano accurate e complete, aumentando la fiducia degli stakeholder e migliorando la resilienza dell'organizzazione. Quando parliamo di una buona governance prevediamo, infatti, la creazione di meccanismi di controllo e supervisione che permettono di monitorare in maniera costante l'adozione di comportamenti sostenibili. Un approccio solido alla governance non solo aiuta le imprese a conformarsi alle normative, ma contribuisce a creare valore duraturo nel tempo per tutti gli stakeholder. Pertanto, la governance rappresenta un elemento chiave per una economia più sostenibile ed è un fattore cruciale per consentire all'impresa di assumersi la responsabilità degli impatti delle proprie decisioni.

3. Conclusioni

La crescente consapevolezza riguardo agli impatti negativi delle attività economiche sull'ambiente e sulla società ha spinto le aziende, come abbiamo illustrato, a considerare il proprio ruolo nel contesto globale. L'indice ESG diventa così uno strumento cruciale per valutare le prestazioni delle aziende in termini di sostenibilità e responsabilità sociale. Inoltre, esso incoraggia le imprese a migliorare le loro *performance* ambientali e sociali, promuovendo pratiche di *governance* più responsabili. Attualmente molti Paesi e regioni in tutto il mondo hanno introdotto la *disclosure* ESG, ma siamo ancora nelle fasi iniziali. Dal punto di vista della ricerca, l'attenzione è aumentata di anno in anno, ma i risultati sono ancora dispersi e finora non si è giunti a una conclusione univoca (Zhang, Wang, 2024). Si ha, infatti, l'impressione che le conclusioni raggiunte siano parziali, contraddittorie e inconcludenti, il che porta alla necessità di utilizzare metodi di ricerca diversi (Baalouch *et al.*, 2019). A fronte della crescente consapevolezza dell'importanza delle tematiche ESG da parte di investitori globali, stakeholder interni e ricercatori, definire con chiarezza il contenuto dei singoli *pillars* e i margini di responsabilità ripartiti nei tre pilastri risulta una lacuna non ancora colmata in letteratura. L'attenzione rivolta a queste tematiche può avere importanti implicazioni teoriche ma anche pratiche per le imprese che intendono diventare sostenibili e rendicontare le informazioni non finanziarie in modo corretto.

Riferimenti bibliografici

Amaduzzi, A. (1978), *Le gestioni comuni: (società e consorzi, associazioni in partecipazione, aziende divise-gestioni speciali)*, Utet, Torino.

- Baalouch, F., Ayadi, S.D., Hussainey, K. (2019), *A study of the determinants of environmental disclosure quality: evidence from French listed companies*, Journal of Management and Governance, Vol. 23, n. 4.
- Carroll, A.B. (1999), *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, Business and Society, Vol. 38, n. 3.
- COM (2019), *Il Green Deal europeo. Per diventare il primo continente a impatto zero*, disponibile su: Il Green Deal europeo – Commissione europea (europa.eu).
- COM (2022), *Relazione sulla proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa alla qualità dell'aria ambiente e per un'aria più pulita in Europa (rifusione)*, disponibile su: Relazione sulla proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio relativa alla qualità dell'aria ambiente e per un'aria più pulita in Europa (rifusione) | A9-0233/2023 | Parlamento Europeo.
- Chiu, C.M., Fang, Y.H., Wang, E.T. (2015), *Building community citizenship behaviors: The relative role of attachment and satisfaction*, Journal of the Association for Information Systems, Vol. 16, n. 11.
- Elkington, J. (1998), *Accounting for the triple bottom line*, Measuring business excellence, Vol. 2, n. 3.
- Freeman, R.E., Phillips, R.A. (2002), *Stakeholder theory: A libertarian defense*, Business Ethics Quarterly, Vol. 12, n. 3.
- Friedman, M. (2016), *Capitalism and freedom*, in *Democracy: a reader*, Columbia University Press.
- Galli, D., Torelli, R. (2021), *Il valore della sostenibilità: modelli emergenti di rendicontazione non finanziaria tra le imprese italiane leader ESG*, FrancoAngeli, Milano.
- Khamisu, M.S., Paluri, A.R. (2024), *What's past is prologue: reminiscing research on environment social governance (ESG) disclosures*, International in Journal of Disclosure and Governance.
- Khamisu M.S., Paluri R.A., Sonwaney, V. (2024), *Environmental social and governance (ESG) disclosure motives for environmentally sensitive industry: an emerging economy perspective*, Cogent Business and Management, Vol. 11, n. 1.
- Lee, A.R., Son, S.M., Kim, K.K. (2016), *Information and communication technology overload and social networking service fatigue: A stress perspective*, Computers in Human Behavior, Vol. 55, pp. 51-61.
- Masini, M. (1979), *Le politiche di raccolta delle banche di deposito*, Giuffrè, Milano.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2002), *The competitive advantage of corporate philanthropy*, Harvard Business Review, Vol. 80, n. 12, pp. 56-68.
- Principle for Responsible Investment (2018), *Annual Report*, disponibile su: PRI | Annual Report 2018 (unpri.org).
- Senadheera, S.S., Withana, P.A., Dissanayake, P.D., Sarkar, B., Chopra, S.S., Rhee, J.H., Ok, Y.S. (2021), *Scoring environment pillar in environmental, social, and governance (ESG) assessment*, Sustainable Environment, Vol. 7, n. 1.
- Smol, M., Marcinek, P., Duda, J., Szoldrowska, D. (2020), *Importance of sustainable mineral resource management in implementing the circular economy (CE) model and the european green deal strategy*, Resources, Vol. 9, n. 5.

- Tettamanzi, P., Venturini, G., Murgolo, M. (2022), *Sustainability and financial accounting: A critical review on the ESG dynamics*, Environmental Science and Pollution Research, Vol. 29, n. 11.
- Venanzi, D. (2023), *The G-Pillar in ESG: How to Separate the Wheat from the Chaff in Comply-or-Explain Approach?* Available at SSRN 4487965.
- Zhang, C., Wang, Y. (2024), *Are ESG scores affected by the quality of non-financial disclosures?*, International Review of Economics and Finance, Vol. 93.

PROCESSI DI GENESI E SVILUPPO IMPRENDITORIALE GUIDATI DA MODELLI DI BUSINESS ORIENTATI ALLA SOSTENIBILITÀ

di *Marcantonio Ruisi*

1. Premessa con richiami a un primo quadro teorico di riferimento

La genesi d'impresa è un fenomeno complesso e articolato frutto innanzitutto di un processo decisionale¹ che pre-ordina l'avvio operativo di un istituto economico nel quale intervengo molteplici variabili interagenti, sia di natura endogena che esogena; un processo che attraversa varie fasi nel suo dispiegarsi senza una proiezione necessariamente lineare, essendo piuttosto questo un iter connotato – non di rado – da uno o più momenti di *feedback* retroattivo che sovente predispongono i soggetti proponenti a rivedere certe determinazioni già prese, riconfigurando la direttrice di marcia orientata verso la deliberazione attuativa². Lo *start-up*³ d'impresa è un percorso di continuo aggiustamento in cui il disegno raramente si configura come piano strategico analiticamente predefinito secondo un'“ottica obiettivo”, quanto piuttosto secondo un'“ottica processo”⁴ di *learning (and deciding) by doing*. Per decenni si è fatto ricorso allo strumento del *business plan* per supportare la genesi imprenditoriale, la prassi tuttavia, anche complici i fenomeni di accelerazione dei mutamenti negli assetti strutturali di moltissimi settori industriali (sospinti da globalizzazione, digitalizzazione, finanziarizzazione dell'economia, riorientamento dei processi a favore di una maggiore sostenibilità ambientale, ecc.), ha dovuto riconoscere l'opportunità di flessibilizzare i dispositivi di supporto, immaginando piani di fattibilità agili o, più semplicemente, modelli di *business*⁵ come strumenti più *smart* ed efficaci. Il

¹ Carmelo Buttà, *La genesi dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano, 1991.

² Marcantonio Ruisi, *La genesi d'impresa per gemmazione*, Giuffrè, Milano, 1999.

³ Si indicherà con *start-up* il processo di nascita di un'impresa e con *startup* la nuova realtà imprenditoriale costituita.

⁴ Richard Normann, *Management for growth*, John Wiley & Sons, Chichester, 1977.

⁵ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Towards Strategy and Information Systems Alignment through a Business Model Ontology*, in *Proceedings of the Annual Conference of the Strategic Management Society*, 2003. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2010. Yariv Taran, Christian Nielsen, Marco

lean startup approach di Steve Blank⁶ è il contributo che tra gli altri ha evidenziato l'opportunità di ricorrere ad una strumentazione meno articolata e complessa (*business model*), assunto che l'approccio tradizionale alla nascita di nuova imprenditorialità con il supporto di un *business plan* in cui delineare un prodotto progettato nei suoi dettagli, può risultare non solo dispendioso in termini di tempo e risorse, ma anche inefficace a confronto con la prefigurazione di un *Minimum Viable Product*⁷ da mettere concretamente a punto con l'aiuto dei *feedback* di primi utilizzatori pilota (*early adopter*).

2. Business plan e business model a confronto: strumenti a supporto dei processi di genesi e sviluppo imprenditoriale

Ancora oggi i piani di fattibilità d'impresa o *business plan* vengono considerati strumenti utili a sistematizzare un'idea imprenditoriale (*startup* o realtà *on-going*). Un *business plan* si dimostra ancora utile per conseguire un finanziamento bancario o un *grant* di una *business plan competition*, per convincere un *venture capitalist* o un *business angel* ad investire nel capitale d'azienda, ecc. Le varie informazioni contenute in un *business plan* sono investite auspicabilmente del ruolo di dimostrare che il progetto imprenditoriale vanta i presupposti per un suo dispiegarsi con successo nello spazio e nel tempo. Altrove⁸ sono stati abbondantemente evidenziati i benefici che il ricorso ad un *business plan* può consentire, tra cui in sintesi: ricchezza informativa, rinforzo reputazionale e di legittimazione per gli *startupper*, diffusa e massiva conoscenza dello strumento e anche per questo significativa funzione di stimolazione culturale al fare impresa; ruolo di "cruscotto di gestione" per un utilizzo di monitoraggio e controllo in fase *post-startup*, altro. Allo stesso modo sono state evidenziate alcune presunte criticità soggettive ed oggettive: nel primo caso, non sempre nitida esplicitazione della vision, rara evidenza dell'azione di validazione della proposta di valore da parte del *target*, mancato riferimento ad un più ampio sistema di prodotto in cui incastonare il *core product*, sottodimensionamento degli investimenti in marke-

Montemari, Peter Thomsen, Francesco Paolone, *Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes*, European Journal of Innovation Management, Vol. 19, n. 4. 2016, pp. 492-527.

⁶ Steve Blank, *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, Harvard Business Review, May, 2013, pp. 1-9.

⁷ Eric Ries, *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Business, New York, 2011.

⁸ Marcantonio Ruisi, *Progettare Startup. Virtù imprenditoriali, modelli di business, piani di fattibilità, gamification*, Giappichelli, Torino, 2019.

ting, omogeneità culturale e di *expertise* del *team*, sottovalutazione delle politiche distributive, in generale scarse (o addirittura assenti) indicazioni circa l'effettiva messa in atto (*execution*) della strategia; in termini oggettivi e tra le altre, il dispendio di risorse (*in primis* tempo e denaro) che la redazione comporta; invero, con il trascorrere del tempo il progetto può andare incontro nei suoi contenuti ad una vera e propria obsolescenza e inattendibilità informativa. Da non trascurare poi, che il *business plan* talora eccede nella sua estensione divenendo prolisso e poco attraente, soprattutto rispetto all'interesse di alcune categorie di *stakeholder*.

Come accennato nella premessa il *lean startup approach*⁹, evidenziando molteplici problematiche che possono emergere dal ricorso alla pianificazione strategica che trova nella redazione di un *business plan* una concreta configurazione, suggerisce di avvalersi piuttosto di un *business model*¹⁰ trattandosi di una rappresentazione più agile e snella, meno impegnativa sul fronte dei tempi e dei costi di elaborazione, di più immediata visualizzazione ed analisi da parte dei destinatari. Lo straordinario successo conseguito, tra gli altri, dalla proposta di Osterwalder e Pigneur e dal loro *Business Model Canvas* – BMC (in sintesi: segmento di clientela, proposta di valore offerta, canali impiegati per connettere la proposta al cliente, relazione con quest'ultimo, flussi di ricavo, risorse chiave, attività chiave, partner strategici, struttura dei costi) sembra aver dato ragione a Ries; pur tuttavia alcuni limiti si sono palesati in questo dispositivo, alcuni di contenuto altri di struttura¹¹. Quanto ai primi è possibile menzionare l'assenza di un'esplicita considerazione dei concorrenti in campo. È arduo immaginare che una *value proposition* che punti a garantire una posizione di vantaggio competitivo duraturo e difendibile possa prescindere da un confronto *ex ante* con le proposte concorrenziali di altre imprese. Un altro elemento deficitario potrebbe riscontrarsi nell'assenza di un sistema di metriche di valutazione che, al di là di flussi di ricavo e struttura dei costi, ne permettano un monitoraggio nel tempo e nello spazio; quanto appena considerato, proietta l'attenzione verso una criticità strutturale del BMC, vale a dire il suo carattere prevalentemente statico focalizzato a dare una lettura dello stato dell'arte, piuttosto che a supportare possibili configurazioni future. Si da evidenza dei vari elementi del modello di business, ma non si mette in luce fino in fondo come lo stesso

⁹ Ries, op. cit., 2011.

¹⁰ Silvio Bianchi Martini *et al.* in *Startup. Dall'idea alla exit*, McGraw-Hill, Milano, 2024, richiamano il *business model* in termini di “[...] ‘un processo’ di concettualizzazione progettuale, generazione/rivisitazione, formalizzazione e comunicazione dell’idea imprenditoriale che si intende realizzare” (p. 41).

¹¹ Ruisi, op. cit., 2019.

possa essere attivato, funzionare operativamente ed evolvere¹². Un possibile superamento delle citate criticità si ha con il *Lean Canvas* (LC) proposto da Ash Maurya¹³ prevalentemente riferito al fenotipo *startup* (che integra la dimensione competitiva e quella della misurazione della *performance*). Anche il *LC* è connotato da nove *building block*, quattro elementi ripercorrono tendenzialmente i contenuti del modello già contemplato di Osterwalder e Pigneur (segmento di clientela, canali, flusso di ricavi e struttura dei costi), tre sono differenti o comunque per certi versi nuovi (problemi, soluzioni, *unfair advantage*), ed uno assume una declinazione più specifica (*uniqueness*). Proprio partendo dall'ultimo elemento considerato, l'attenzione ricade sulla *unique value proposition*. Essere unici significa realizzare un'offerta capace di rispondere, rispetto ai concorrenti, in maniera più efficace (e magari in modo nuovo) ai bisogni della clientela, ciò implicando la buona conoscenza del prodotto/servizio portato nel mercato dai propri rivali; d'altro canto, ove la propria proposta di valore venga definita e comunicata come unica, basata su risorse altamente qualificate, è facile puntare su un vantaggio competitivo difendibile (*unfair advantage*).

Il *Lean Canvas* contempla, tra le altre novità, anche l'elemento delle “metriche” di misurazione dell'efficienza e dell'efficacia dell'azione imprenditoriale, attraverso il dispiegamento di un set di *KPIs* opportunamente tarato sul settore in questione e sulle caratteristiche del tipo (quali-quantitativo) di impresa considerata, da confrontare con i concorrenti di riferimento, o semplicemente con l'idealtipo (impresa media), o con il *benchmark* (impresa *best in class*).

“Il modello proposto da Maurya sembra risolvere i limiti di contenuto rilevati nel BMC, sia con riferimento alla dovuta considerazione della pressione competitiva, sia del ricorso a metriche capaci di monitorare e migliorare le performance aziendali e quindi la governance del modello stesso nel suo concreto dispiegarsi; esso, tuttavia, al di là dei limiti riferiti alla perdita di alcuni *block* (come quelli importantissimi delle risorse chiave – ad esempio di quelle finanziarie – e dei partner), si presenta comunque prevalentemente statico, improntato a “scattare una fotografia” della situazione, piuttosto che a prefigurare e delineare, attuali e future, linee strategiche di azione. Può essere utile per avviare una riflessione in termini di singola *startup* considerando gli elementi fondamentali da cui partire, ma rimane, in certo qual

¹² Detta criticità viene in parte superata in un successivo lavoro: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Fred Etienne, Alan Smith, *The invincible company*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2020.

¹³ Ash Maurya, *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works*, 2nd ed., O'Reilly, Sebastopol, CA, 2012.

modo, incapace di prefigurare il “come” il modello si possa sviluppare concretamente nel tempo (variabile dichiaratamente assente)”¹⁴.

Un tentativo di superare alcuni limiti riscontrati nei dispositivi di supporto alla nascita e allo sviluppo delle imprese considerati (BMC o LC), è quella di Massimo Ciaglia che lancia “The Startup Canvas”¹⁵ una più ampia e articolata modellizzazione per imprese in fase nascente. Un merito da riconoscere all’Autore è quello di aver introdotto una prospettiva dinamica: “Il modello The Startup Canvas nasce invece già con l’idea di processo e di *continuous improvement*. Analizzando il Canvas ci accorgiamo subito che alimenta un processo di continuo *rework*, infatti, invece di avere una struttura statica come i precedenti strumenti, ha una struttura dinamica e circolare”¹⁶. Il modello si articola in tre aree fondamentali e dodici *building block* complessivi. Le aree sono quelle: dell’“idea di business”, della “strategia” e dell’“*execution*”.

3. L’integrazione della sostenibilità nei modelli di business come dimensione ontologica dell’istituto economico e driver dello sviluppo imprenditoriale

Un decennio fa, precisamente nel 2015, Muhtar Kent l’ex CEO di The Coca-Cola Company (uno dei leader mondiali nella produzione di acqua minerale e succhi di frutta e quindi tra i più grandi utilizzatori di acqua potabile nel pianeta), dichiarava: “abbiamo imparato una lezione, se business e pianeta non diventano sinonimi, l’idea non può funzionare”¹⁷; giusto a suggellare come la sostenibilità ambientale debba essere integrata in maniera strutturata tra gli obiettivi e a monte nella *vision* aziendale, e quindi debba diventare pilastro fondamentale del modello di business di un’azienda. Il 2015 è proprio l’anno in cui 193 paesi membri dell’ONU sottoscrivono l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile un programma d’azione a 15 anni per le persone, il pianeta e la prosperità, articolato in 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs). Non si tratta solo di ambiente, lo spettro è più ampio, anche se il focus, rilanciato nel dicembre dello stesso anno nell’Accordo di Parigi, è sul *climate change* e sull’impatto dello sviluppo economico sugli ecosistemi del

¹⁴ Ruisi, op. cit., 2019, p. 82.

¹⁵ Massimo Ciaglia, *The StartupCanvas. Il metodo per trasformare una idea in un successo sicuro*, Dario Flaccovio, Palermo, 2018.

¹⁶ Ivi, p. 208.

¹⁷ David Butler, Linda Tischler, *Il metodo Coca-Cola. Rinnovarsi per continuare a crescere*, Hoepli, Milano, 2015, p. 81; ed. orig., *Design to grow*, Simon & Schuster, New York.

pianeta. Lungo questa scia il dibattito degli ultimi due lustri è diventato sempre più ricco di contributi e riflessioni parallelamente ai riscontri per nulla incoraggianti provenienti dagli scienziati e dagli osservatori dello stato di salute del pianeta. A livello microeconomico, ha preso piede un processo di messa in discussione dei modelli di sviluppo delle aziende ora ispirati ad una più ampia e al contempo specifica declinazione della CSR (*Corporate Social Responsibility*) e così il termine sostenibilità ha allargato il suo perimetro di contenimento. Si diffonde l'attenzione ai criteri ESG, standard a cui l'operatività delle aziende deve ispirarsi per il conseguimento di determinati risultati in ambito ambientale, sociale (relazione con il territorio, la comunità, i dipendenti, i fornitori, i clienti, ecc.) e di *governance* (composizione del *board*, trasparenza e conformità alle norme, rispetto delle minoranze, ecc.). I modelli di business *economic oriented* vengono amplificati ed integrati con le dimensioni ambientale e sociale.

Così è occorso con il *Triple Layered Business Model Canvas – TLBMC*¹⁸, una modellizzazione che può aiutare le aziende a rappresentare la concreta pervasività ed operatività della sostenibilità (economica, sociale e ambientale) all'interno del proprio business. Il *TLBMC*, è un'evoluzione del tradizionale *BMC* (*Business Model Canvas* di Osterwalder e Pigneur) capace di favorire l'affermazione di una visione olistica. Sul piano operativo il modello si struttura attraverso tre strati (*layers*) che rendono più esplicito come un'organizzazione genera più tipi di valore – economico, ambientale e sociale. Oltre allo strato e quindi al modello propriamente economico (da cui i nove blocchi tradizionali del *BMC*), si registrano uno strato ambientale centrato sul prodotto ed uno sociale centrato sulla prospettiva degli *stakeholder*.

Lo strato ambientale si articola in nove blocchi inclusivi tra gli altri del grado di utilizzo/sfruttamento del prodotto/servizio associato alla funzionalità offerta (blocco *functional value* al posto di quello che tradizionalmente identifica la *value proposition*) e delle modalità di utilizzo dello stesso da parte degli utenti con la loro possibile attenzione al relativo riciclo e fine vita; dei canali di consegna considerati in base all'impatto che determinano in termini di CO₂; dei materiali impiegati rispettosi di certi standard ambientali ed ancora una volta ricondotti alla loro "impronta di carbonio"; dei relativi benefici e costi ambientali.

¹⁸ Alexandre Joyce, Raimond L. Paquin, *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, Journal of Cleaner Production, 135, November, 2016, pp. 1474-1486.

Quanto al *layer* sociale, il blocco della *value proposition* si reinterpreta in termini di *shared value* secondo il concetto proposto da Porter e Kramer¹⁹ e quindi si rinvia al più ampio valore sociale generato (*social value*). La sezione risorse è focalizzata sul capitale umano e quindi sui collaboratori; tra le attività spicca quella di *governance*; tra i partner non poca attenzione è dedicata alle comunità locali; al di là di altri blocchi, chiudono il modello i benefici e gli impatti sociali.

In questa rappresentazione multistrato si ricerca una coerenza orizzontale tra i nove blocchi a livello di singolo strato ed una verticale nella direttrice di interconnessione che attraversa i tre corrispondenti blocchi di *layer* sovrapposti (richiamando un esempio, *value proposition-functional value-social value*, da cui deriva il valore complessivo che la realtà aziendale decide di generare a partire dal miglior soddisfacimento dei bisogni del segmento di clientela che da una triplice complementare prospettiva si intende servire); a detta duplice coerenza si riconducono la qualità del *business model* e quindi le prospettive di successo dell'intrapresa economica. Di fatto ogni tassello del più ampio, complessivo e generale *business model* deve essere progettato tenendo conto sinergicamente delle tre dimensioni contemplate.

Altri contributi presenti in letteratura, tra i molti, che forniscono ulteriori considerazioni ed elementi utili ad approfondire il processo di integrazione delle dimensioni della sostenibilità nel *business modeling* sono quelli di França *et al.*²⁰, di Biloslavo *et al.*²¹ e di Cosenz *et al.*²².

França *et al.* propongono un approccio che combina il tradizionale BMC di Osterwalder e Pigneur con il FSSD – *Framework for Strategic Sustainable Development* di Broman e Robèrt²³ che offre una definizione operativa di sostenibilità attraverso linee guida strategiche su come una realtà imprenditoriale possa proprio supportare la transizione verso processi e produzioni sostenibili senza con ciò compromettere il suo sviluppo, anzi rafforzandolo

¹⁹ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, January-February, 2011, pp. 62-77.

²⁰ Cesar-Levy França, Göran Broman, Karl-Henrik Robèrt, Giorgio Basile, Louise Trygg, *An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development*, Journal of Cleaner Production, 140, 1, 2017, pp. 155-166.

²¹ Roberto Biloslavo, Carlo Bagnoli, David Edgar, *An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap*, Journal of Cleaner Production, 174, 2018, pp. 746-762.

²² Federico Cosenz, Vinicius Picanço Rodrigues, Francesco Rosati, *Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models*, Business Strategy and the Environment, 29, 2020, pp. 651-664.

²³ Göran Broman, Karl-Henrik Robert, *A framework for strategic sustainable development*, Journal Cleaner Production, 140 (Part 1), 2016, pp. 17-31.

ulteriormente anche in termini di *scale-up* (quali-quantitativo). Il punto di partenza, ricorrendo al FSSD, si ritrova nel prefigurare una *vision* di successo aziendale che interiorizzi la sostenibilità nelle sue ampie declinazioni; nel prendere coscienza della reale situazione del contesto (interno/esterno) attraverso un'attività di mappatura (all'uopo utilizzando il BMC); nell'ipotizzare insieme con i propri *stakeholder* possibili soluzioni operative che riducano il *gap* tra realtà (come da mappatura) e miglior – se non ottimale – condizione in termini di sostenibilità sancita nella *vision*; nell'implementare le soluzioni migliori, già predisposte in un *ranking* di priorità.

Apprezzabile il citato contributo di Biloslavo *et al.* che introducono il *framework* del “Value Triangle” (VT), il quale include al suo interno una dimensione – *lato sensu* – sociale, ivi ricomprendendovi gli aspetti collegati al rispetto della natura e delle future generazioni in una prospettiva di “sistema circolare del valore”, o meglio dei valori, pubblico, dei partner e dei clienti che devono essere, con tutti questi, co-creati e co-distribuiti. Lo studio di Biloslavo *et al.* mette a sintesi l'analisi di 20 tipologie di *business model* opportunamente indagati, dando adito ad una configurazione di *business model* che incorpora oltre i clienti e i partner anche la società, e a tal riguardo, al di là dei costi e dei ricavi, chiama in causa gli impatti e i benefici generati sul contesto sociale e ambientale di riferimento.

Ultimo ed ulteriore contributo che viene in questa sede chiamato in causa è quello di Cosenz *et al.*; gli Autori, recuperando - tra gli altri - il lavoro di Evans *et al.*²⁴ e quindi richiamando gli aspetti multidimensionali del “valore sostenibile” come sintesi di valore economico, sociale e ambientale; ed ancora i lavori di Bocken²⁵ e Bocken *et al.*²⁶, e quindi la proposta di un BMC rielaborato in cui la “value proposition” viene articolata in termini di superiore valore offerto rispetto ai concorrenti, di impatto positivo per la società e per l'ambiente²⁷, mettono a punto una “dinamicizzazione” del modello di

²⁴ Evans, Doroteya Vladimirova, Maria Holgado, Kirsten Van Fossen, Miying Yang, Elisabete Silva, *Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models*, Business Strategy and the Environment, 26(5), 2017, pp. 597-608.

²⁵ Nancy Bocken, *Conceptual framework for shared value creation based on value mapping*, Global Cleaner Production Conference, Sitges, Barcelona, 1-4 November, 2015.

²⁶ Nancy Bocken, Schuit, C.S.C., Kraaijenhagen, *Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases*, Environmental Innovation and Societal Transitions, 28, 2018, pp. 79-95.

²⁷ A riguardo Becchetti (Leonardo Becchetti, *Investimento*, in *Piano B. Uno spartito per rigenerare l'Italia*, Donzelli, Roma, 2024, p. 122) richiama alla generatività degli investimenti messi in campo dalla persona (e qui dell'imprenditore).

business²⁸ per la sostenibilità (*Dynamic Business Model for Sustainability – DBMfS*) capace di evidenziare le interdipendenze tra i diversi elementi che lo caratterizzano e il possibile evolversi delle diverse componenti in gioco nel dispiegarsi del tempo. In questo caso l'applicazione della metodologia del *System Dynamics* consente, di fatto, di evidenziare gli effetti simulati di decisioni – quali-quantitative – relative ai diversi processi aziendali (di produzione, consegna, comunicazione, relazione con la clientela, amministrazione, ecc.) implementati e/o da implementare; alle relative risorse impiegate e/o da impiegare, sviluppate all'interno o conseguite grazie ai rapporti con gli *stakeholder*, o di futuro sviluppo/ottenimento; il tutto a valere sulla generazione di valore sociale, economico e ambientale, da considerare come espressione di *outcome* della *value proposition*, in linea con quanto rappresentato dagli Autori richiamando il caso “Patagonia”, oggetto di studio e di pratica applicazione ed approfondimento.

4. La reportistica a supporto della concretizzazione di modelli di business orientati alla sostenibilità: cenni sull'evoluzione in atto

Se un *business model* di fatto si offre come tentativo di esprimere e rappresentare il modello mentale che preordina la strutturazione dell'istituto economico, e possibili suoi sviluppi, un supporto alla sua concretizzazione deve ricercarsi in un sistema informativo adeguatamente progettato e allineato ad un modo di intraprendere che sia rivolto – per quanto qui si sta dibattendo - alla sostenibilità, non tanto da considerare come vincolo, ma come elemento fondante e orientativo dell'agire imprenditoriale. La reportistica di riferimento (da richiamare a monte, ad esempio, nei blocchi riferiti alle “metriche” nei modelli di Maurya e Ciaglia), al di là della sua proposizione consuntiva e/o previsionale, è quanto mai strumento di gestione e di governo del sistema aziendale; diviene *dashboard* (cruscotto di gestione) per supportare e guidare le scelte degli attori chiave verso le più ampie finalità aziendali, e quindi un successo che oggi si declina quanto mai lungo la dimensione della sostenibilità - *lato sensu* - economica, sociale e ambientale.

In questa direzione vuole contemplarsi il regolamento delegato (UE) 2023/2772 della Commissione, del 31 luglio 2023 e pubblicato il 22 dicembre del 2023, che integra la direttiva 2013/34/UE del Parlamento europeo e del Consiglio (modificata a sua volta dalla direttiva UE 2022/2464 – passag-

²⁸ Cfr. anche Marcantonio Ruisi, Federico Cosenz, Rodolfo Damiano, *A systemic support to business model innovation: Enhancing resilience-building processes of SMEs in times of crisis*, Piccola Impresa/Small Business, 3, 2023, pp. 92-112.

gio dalla NFRD-*Non Financial Reporting Directive*, alla CSRD-*Corporate Sustainability Reporting Directive*) per quanto riguarda i principi di rendicontazione di sostenibilità. Un regolamento che impone alle grandi imprese, alle piccole e medie imprese i cui valori mobiliari sono ammessi alla negoziazione nei mercati regolamentati dell'UE, nonché alle imprese madri di grandi gruppi, di includere in un'apposita sezione della loro relazione sulla gestione o della relazione consolidata sulla gestione, informazioni necessarie a capire e prefigurare l'impatto dell'impresa sulle questioni riguardanti la sostenibilità, nonché ulteriori informazioni per la comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscano sul suo andamento, sui suoi risultati e sulla sua precipua situazione. In sintesi la proposizione del nuovo **rendiconto di sostenibilità**, dovrà indicare²⁹:

- la **gestione delle possibili criticità** e delle opportunità collegate alle questioni di sostenibilità;
- le politiche e i piani strategici, comprese le azioni attuative e i piani finanziari e di investimento rivolti a consentire la compatibilità del modello di business e della strategia con la **transizione verso un'economia sostenibile**;
- le modalità con cui il modello di business e la strategia rispettano gli **interessi degli stakeholder** di maggior rilievo;
- la rappresentazione degli **obiettivi ESG** che sono stati specificamente individuati e degli eventuali progressi nel loro conseguimento;
- la descrizione del ruolo degli **organi di amministrazione, gestione e controllo con riferimento alle questioni ESG**, nonché informazioni relative all'esistenza di sistemi di incentivi riconducibili a questioni di sostenibilità;
- la descrizione delle procedure di **due diligence di sostenibilità**;
- la descrizione dei principali impatti negativi, legati alle attività aziendali e alla catena del valore e delle azioni intraprese per enucleare e monitorare tali impatti, nonché per prevenire e attenuarne gli effetti;
- la descrizione dei principali **rischi collegati alle questioni di sostenibilità** e le modalità di gestione adottate;
- **parametri, indicatori e KPIs** per le precedenti informazioni.

Emergono con chiarezza i principali i vantaggi e le opportunità di una rendicontazione di sostenibilità aziendale³⁰:

- trasparenza e responsabilità: il resoconto delle pratiche ESG adottate può contribuire a costruire un clima di fiducia tra gli investitori, i

²⁹ Cfr. <https://www.esg360.it/normative-e-compliance/csrd-perche-e-importante-e-cosa-cambiera/>.

³⁰ Cfr. <https://www.eon-energia.com/magazine/energia-business/bilancio-sostenibilita-obbligatorio-2024.html>.

- clienti, i dipendenti e le varie parti interessate (superando ogni estetismo da *impression management* o addirittura da *greenwashing*);
- gestione del rischio: il report di sostenibilità mette in luce le aree di miglioramento e i potenziali rischi da gestire;
 - accesso al capitale e competitività: imprese sostenibili sono più attraenti per gli investitori e i finanziatori e ciò può presentare vantaggi sul mercato;
 - efficienza operativa: prendere consapevolezza di un modo più responsabile di impiegare le risorse può contribuire a ridurre l'impatto ambientale e a migliorare l'efficienza operativa aziendale;
 - attrazione e fidelizzazione dei talenti: la reportistica di sostenibilità può rappresentare un valido strumento di comunicazione dei valori aziendali, così attraendo risorse umane talentuose e motivate, sensibili a una visione del far impresa che unisce ambiente ed etica;
 - adattamento alle aspettative del mercato: i consumatori e le comunità sono sempre più consapevoli dei grandi temi legati alla sostenibilità.

Redigere una reportistica di sostenibilità, al di là di ogni obbligo normativo di *compliance*, dovrebbe dar evidenza di un impegno concreto dell'impresa a favore dell'applicazione dei principi ESG all'interno delle dinamiche quotidiane e delle strategie aziendali e quindi di una matura consapevolezza circa la responsabilità che deve investire gli attori chiave in merito al ruolo ricoperto dalla realtà imprenditoriale che li vede protagonisti verso il più ampio sviluppo della società di riferimento.

Già nei suoi “Scritti di Politica aziendale”, Bertini³¹ ricordava che “[...] la realtà aziendale moderna è caratterizzata, rispetto al passato, da un grandissimo impatto umano, tecnologico, sociale, politico e culturale e che la gestione dell'ambiente esterno è forse la primaria funzione dell'impresa”.

5. Conclusioni: l'impresa come attore responsabile del bene comune

Un tempo l'attenzione degli imprenditori e dei manager, in linea con le dottrine economico-aziendali dominanti oltre oceano, era rivolta alla mera massimizzazione del reddito per gli azionisti; poi si è compresa l'importanza di massimizzare il valore per una categoria più ampia di portatori di interessi, gli *stakeholder*; negli ultimi decenni si è compreso che gli *stakeholder* comunemente intesi (quelli comunque più prossimi all'impresa) non sono suf-

³¹ Umberto Bertini, *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 23.

ficienti ad esaurire la platea dei portatori di interessi³², e comunque i portatori di interessi non sono solo quelli di oggi ma occorre pensare anche a quelli di domani. Il concetto di sostenibilità viene in aiuto per meglio comprendere quale deve essere la direzione di marcia dell'intraprendere imprenditoriale e della funzione manageriale; consente di mettere a fuoco le finalità aziendali oltre un orizzonte di vincolo e, includendo la direttrice economica, sociale e ambientale, proietta l'istituto economico verso opportunità di sopravvivenza e sviluppo e di responsabilità nei riguardi del contesto di riferimento dell'oggi e del domani; orienta la riflessione verso un'idea di "impresa *purpose oriented*, intendendosi per *purpose* la buona causa, la ragion d'essere, la finalità sovraordinata rispetto agli interessi di *shareholder* e *stakeholder* che guidano le scelte ed i comportamenti aziendali"³³.

Come ricorda Enrico Giovannini³⁴, la sostenibilità è comunque una questione di giustizia tra le generazioni: "ciò che una generazione può fare nel tempo che le è dato dipende in misura decisiva da ciò che ha ricevuto dalla generazione precedente in termini di dotazione di diverse forme di capitale": capitale economico (beni, attrezzature, infrastrutture, ecc.), ma anche umano (persone, conoscenze, abilità, ecc.), capitale sociale (reti di relazioni) e, non ultimo, quello naturale (suolo, aria, acqua, vegetazione, ecc.). Lo sviluppo per l'uomo passa dallo sviluppo equilibrato e sistemico del capitale nelle sue quattro dimensioni. È indubbio che dalla rivoluzione industriale e poi dal secondo dopoguerra ci sia stata una crescita straordinaria del capitale economico e umano e – con alti e talora bassi – anche di quello sociale, il tutto però a forte discapito del capitale naturale, innescando fenomeni evolutivi non-lineari che minano di certo la crescita lungo le altre dimensioni. D'altro canto pensare che il PIL possa crescere all'infinito dentro uno spazio finito e limitato (quello del pianeta) è quanto meno ingenuo. E poi, la massimizzazione della produzione non può pensarsi al di sopra della giustizia sociale, pena il rischio dell'instabilità e ingovernabilità degli assetti istituzionali; ne può pensarsi al di là del rispetto degli equilibri degli ecosistemi e delle biodiversità, pena il rischio di compromettere lo stato di salute e la sopravvivenza della nostra stessa specie che di quell'ecosistema è parte e la cui stessa sorte condivide. L'Agenda 2030 e i suoi 17 obiettivi e 169 target rappresentano un fondamentale *vademecum* per lo sviluppo dell'umanità e la ricerca del bene comune intra- ed inter-generazionale. All'Agenda 2030 i modelli di business

³² Ibidem.

³³ Lorenzo Caselli *et al.*, *L'impresa che vogliamo*. (Una nuova impresa in una nuova economia), Impresa Progetto Electronic Journal of Management, 16 febbraio 2024, p. 2.

³⁴ Enrico Giovannini, *Sostenibilità*, in *Piano B. Uno spartito per rigenerare l'Italia*, Donzelli, Roma, 2024, p. 41.

devono ispirarsi nella loro progettazione e nella loro implementazione. All'Agenda 2030 i sistemi di rendicontazione devono ricondurre l'operato delle aziende, fungendo da *guard rail* ma anche da *tutor* di condotte responsabili orientate al bene della singola realtà imprenditoriale e al bene comune.

Assunto che il bene comune – come si ricordava altrove³⁵ – sia da intendersi come un di più rispetto ad una semplice sommatoria dei beni individuali; assunto che sia “di tutti e di ciascuno”³⁶ e al contempo “di tutti gli uomini e di tutto l'uomo”³⁷, esso non annulla la persona ma è indirizzato al suo fine ultimo, alla sua piena ed integrale realizzazione; presenta un carattere trascendente, non solo in quanto trascende lo spazio e quindi l'“io” per coinvolgere un “tu”, ma anche perché va oltre l'orizzonte temporale e si proietta in una dimensione di sviluppo storico ed intergenerazionale. Ecco che pertanto si pone in essere una sorta di “materialismo aziendale” in base al quale ogni realtà aziendale in quanto protesa al bene comune, diviene essa stessa bene comune, bene della comunità. Una volta che una realtà aziendale viene posta in essere, è potenzialmente motivo di rallegramento per tutti in quanto tutti potranno, in linea di principio, avvantaggiarsi dei suoi servizi, del suo onesto vivere e progredire.

La tragica esperienza del Covid-19, il rapido e pressante dispiegarsi degli effetti del cambiamento climatico sugli equilibri ambientali e sociali (e quindi su quelli economici conseguenti agli interventi di recupero e risanamento dei luoghi e delle attività soggette a fenomeni atmosferici estremi) hanno finito per mettere a tacere gli scettici³⁸ della reale ed operativa transizione verso una *governance* ed un management *shared value oriented* e i detrattori dell'efficacia di iniziative lanciate, finanche dello “Statement on the purpose of a Corporation” del 2019 a cura di *BR-Business Roundtable*³⁹. Appare ormai superato il punto di non ritorno rispetto ad una visione di tipo *shareholder primacy* orientata alla ricerca forsennata di risultati economici esclusivi e di breve termine.

“Le imprese oggi giocano la loro legittimità nella compenetrazione di aspetti economici, sociali e ambientali, nell'interazione con gli altri attori del contesto e con il contesto stesso. Esse producono in maniera inscindibile sia

³⁵ Marcantonio Ruisi, *Intorno ai fini dell'impresa: riflessioni anche alla luce dello Statement on the purpose of a Corporation del 2019*, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 3, 2020, pp. 1-6.

³⁶ Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace, *Compendio della dottrina sociale della Chiesa*, Libreria Editrice Vaticana, Roma, 2004, §164.

³⁷ Ivi, §165.

³⁸ Vijay Govindarajan, Anup Srivastava, *We Are Nowhere Near Stakeholder Capitalism*, *Harvard Business Review*, January 30, 2020.

³⁹ Ruisi, op. cit., 2020.

beni e servizi per il mercato sia relazioni di convivenza tanto al loro interno quanto al loro esterno. Qui sta il fondamento della loro responsabilità che è contemporaneamente economica, sociale, ambientale e che la governance aziendale è chiamata a porre in essere. Tale responsabilità è elemento costitutivo delle imprese in quanto fonte di sostenibilità nel medio-lungo termine e di legittimazione sociale”⁴⁰. L’impresa deve proiettarsi in termini generativi, recuperando la sua dignità di agente di progresso sociale e umano, verso la produzione di impatti positivi anche sull’ambiente di riferimento, immaginando di realizzare la sua “terza missione”, al di là di quella di soddisfare i bisogni dei clienti, nonché le attese degli *shareholder* e degli *stakeholder*, vale a dire impegnarsi per rispettare e promuovere la salvaguardia del pianeta, di quanto Papa Francesco definisce la *casa comune* dell’umanità⁴¹. È possibile pensare pertanto alle imprese, mutuando quanto Luigino Bruni⁴² riferisce ai cittadini di una comunità, come realtà *starter* “[...] capaci per motivazioni intrinseche di generare e custodire beni comuni, il Bene comune, di tracciare sentieri di vita, per loro e per tutti”.

Riferimenti bibliografici

- Becchetti L. (2024), *Investimento*, in *Piano B. Uno spartito per rigenerare l’Italia*, Donzelli, Roma.
- Bertini U. (1990), *Scritti di Politica Aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi Martini S., Bonti M., Corvino A. (2024), *Startup. Dall’idea alla exit*, McGraw-Hill, Milano.
- Biloslavo R, Bagnoli C., Edgar D. (2018), *An eco-critical perspective on business models: The value triangle as an approach to closing the sustainability gap*, Journal of Cleaner Production.
- Blank S. (2013), *Why the Lean Start-Up Changes Everything*, Harvard Business Review, May.
- Bocken N. (2015), *Conceptual framework for shared value creation based on value mapping*, Global Cleaner Production Conference, Sitges, Barcelona, 1-4 November.
- Bocken N., Schuit C.S.C., Kraaijenhagen C. (2018), *Experimenting with a circular business model: Lessons from eight cases*, Environmental Innovation and Societal Transitions, 28.

⁴⁰ Caselli *et al.*, op. cit., pp. 1-2.

⁴¹ Papa Francesco, *Laudato si’*. Lettera enciclica del Santo Padre Francesco sulla cura della casa comune, Libreria Editrice Vaticana, 2015.

⁴² Luigino Bruni, *Beni comuni*, in *Piano B. Uno spartito per rigenerare l’Italia*, Donzelli, Roma, 2024, pp. 55-56.

- Broman G.I., Robert, K.H. (2016), *A framework for strategic sustainable development*, Journal Cleaner Production, 140 (Part 1).
- Bruni L. (2024), *Beni comuni*, in *Piano B. Uno spartito per rigenerare l'Italia*, Donzelli, Roma.
- Butler D., Tischler L. (2015), *Il metodo Coca-Cola. Rinnovarsi per continuare a crescere*, Hoepli, Milano; ed. orig., *Design to grow*, Simon & Schuster, New York.
- Buttà C. (1991), *La genesi dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Caselli L., Coda V., Donna G., Ferrando P.M. (2023), *L'impresa che vogliamo. (Una nuova impresa in una nuova economia)*, Il Sole 24 Ore, 20 settembre; ripubblicato in *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*, 16 febbraio 2024.
- Ciaglia M. (2018), *The StartupCanvas. Il metodo per trasformare una idea in un successo sicuro*, Dario Flaccovio, Palermo.
- Cosenz F., Picanço Rodrigues V., Rosati F. (2020), *Dynamic business modeling for sustainability: Exploring a system dynamics perspective to develop sustainable business models*, Business Strategy and the Environment, 29.
- Evans S., Vladimirova D., Holgado M., Van Fossen K., Yang M., Silva E.A., Barlow C.Y. (2017), *Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models*, Business Strategy and the Environment, 26(5).
- França C.L., Broman G., Robèrt K.H., Basile G., Trygg L. (2017), *An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development*, Journal of Cleaner Production, 140, 1, pp. 155-166.
- Govindarajan V., Srivastava A. (2020), *We Are Nowhere Near Stakeholder Capitalism*, Harvard Business Review, January 30.
- Giovannini E. (2024), *Sostenibilità*, in *Piano B. Uno spartito per rigenerare l'Italia*, Donzelli, Roma.
- Joyce A., Paquin R.L. (2016), *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, Journal of Cleaner Production, 135, November.
- Maurya A. (2012), *Running Lean. Iterate from Plan A to a Plan That Works*, 2nd ed., O'Reilly, Sebastopol, CA.
- Normann R. (1977), *Management for growth*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2003), *Towards Strategy and Information Systems Alignment through a Business Model Ontology*, in *Proceedings of the Annual Conference of the Strategic Management Society*.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Etienne F., Smith A. (2020), *The invincible company*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Papa Francesco (2015), *Laudato si'. Lettera enciclica del Santo Padre Francesco sulla cura della casa comune*, Libreria Editrice Vaticana.
- Pontificio Consiglio della Giustizia e della Pace (2004), *Compendio della dottrina sociale della Chiesa*, Libreria Editrice Vaticana, Roma.

- Porter E.M., Kramer M. (2011), *Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, January-February.
- Ries E. (2011), *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Business, New York.
- Ruisi M., Cosenz F., Damiano R. (2023), *A systemic support to business model innovation: Enhancing resilience-building processes of SMEs in times of crisis, Piccola Impresa/Small Business*, 3.
- Ruisi M. (2020), *Intorno ai fini dell'impresa: riflessioni anche alla luce dello Statement on the purpose of a Corporation del 2019*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, n. 3.
- Ruisi M. (2019), *Progettare Startup. Virtù imprenditoriali, modelli di business, piani di fattibilità, gamification*, Giappichelli, Torino.
- Ruisi M. (2015), *The role of 'business competitions' in the processes of defining and launching a new venture. Cases of companies involved in the "StartCup" Palermo and developed inside the ARCA academic incubator*, in D. Nicolò (Ed.), *Start-ups and Start-up Ecosystems: Theories, Models and Case Studies in the Mediterranean Area*, ASERS Publishing, Craiova, Romania.
- Ruisi M. (1999), *La genesi d'impresa per gemmazione*, Giuffrè, Milano.
- Taran Y., Nielsen C., Montemari M., Thomsen P., Paolone F. (2016), *Business model configurations: a five-V framework to map out potential innovation routes*, European Journal of Innovation Management, Vol. 19, n. 4.

SOSTENIBILITÀ, ESG E VALORE PER GLI STAKEHOLDER: UN'OTTICA SISTEMICA

di Gianfranco Rusconi, Silvana Signori

1. Introduzione

In questo capitolo, prendendo spunto dal pensiero del prof. Bertini sul carattere sistemico dell'azienda, ci si collega ai recenti sviluppi degli studi e delle applicazioni su ESG (acronimo dall'inglese Environmental, Social and Governance) e sostenibilità, considerando l'interrelazione sistemica che intercorre fra sostenibilità sociale, economica ed ambientale (visione Triple Bottom Line, da ora in poi TBL). In particolare, ci si riferisce al rapporto tra performance ESG e valori economici, espressi parzialmente dal concetto di valore aggiunto prodotto e distribuito fra la maggior parte dei più rilevanti stakeholder.

Nel 1977 Umberto Bertini, seguendo la teoria sistemica, affermava: *“Il carattere sistematico dell'azienda dipende dalla natura stessa delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo da causa ad effetto [...]. Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema”*¹.

L'idea dell'azienda come sistema, che il prof. Bertini evidenzia collegandosi nei suoi lavori anche al pensiero di vari Maestri come Zappa, Giannesi e Aldo Amaduzzi, permette di approfondire il discorso sulla gestione aziendale in tutti i suoi aspetti, inclusi quelli etici e di relazione con l'ambiente sociale e naturale. Ciò ben si collega in particolare con il classico concetto della tradizione aziendalistica italiana di “istituto destinato a perdurare”², in cui tutti i suoi aspetti e momenti devono essere considerati interagenti e armonizzarsi nella ricerca di equilibri sempre variabili in un conteso dinamico e tendente all'instabilità: per arrivare a ciò questi Maestri dell'economia

¹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1977, p. 16.

² Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Tomo primo, Giuffrè, Milano, 1956.

aziendale danno spazio anche all'etica³ e con ciò indirettamente anche alla sostenibilità.

L'idea di azienda non come semplice “nexus of contracts” sta emergendo del resto anche negli studi di matrice nordamericana, come per esempio quelli sullo stakeholder management⁴: anche in questa prospettiva si parla infatti di equilibri da raggiungere per soddisfare adeguatamente le aspettative ed i diritti di tutti soggetti connessi, internamente o esternamente, al sistema aziendale. È pertanto anche possibile definire l'etica e la connessa sostenibilità come precondizioni per la “durabilità dell'istituto”⁵: ciò comporta pertanto una certa convergenza tra almeno una parte degli studi nordamericani e la tradizione italiana dell'economia aziendale⁶, di cui il prof. Bertini è persona di grande rilievo.

L'idea della “durabilità” come elemento essenziale dell'istituto aziendale diviene quindi un fattore prodromico per lo sviluppo della sostenibilità come definita dalla fine degli anni Ottanta del secolo scorso, a partire soprattutto dal “rapporto Bruntland” delle Nazioni Unite del 1987, il quale enunciava che: “*Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri*”⁷.

Per evitare equivoci sullo stesso concetto di sostenibilità, dati la sua enorme diffusione nei tempi più recenti ed i rischi conseguenti (per esempio la sua identificazione solo con i problemi ambientali isolatamente conside-

³ Silvana Signori, Gianfranco Rusconi, *Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions*, Journal of Business Ethics, 2009, Vol. 89, n. 3, pp. 303-318.

⁴ Tra i molti si segnalano come fondamentali: Edward R. Freeman, David L. Reed, *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review, Vol. 25, n. 3, 1983, pp. 88-107; Edward R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984, Pitman, Boston; Robert Phillips, Edward R. Freeman, Andrew C. Wicks, *What Stakeholder Theory is not*, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, n. 4, 2003, pp. 479-502; Edward R. Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, Simone De Colle, *Stakeholder Theory. The State of the Art*, 2010, Cambridge University Press, Cambridge.

⁵ Vittorio Coda, *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, Finanza, Marketing, Produzione, giugno 1985, Vol. 2, pp. 23-56; Vittorio Coda, *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, Rivista dei Dottori Commercialisti, Vol. 5, 1989, pp. 789-800.

⁶ Su approccio stakeholder ed economia aziendale italiana si veda Gianfranco Rusconi, *Ethical firm system and stakeholder management theories: A possible convergence*, European Management Review, 2019, Vol. 16, n. 1, pp. 147-166 e Silvana Signori, Gianfranco Rusconi, *Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions*, Journal of Business Ethics, Vol. 89, n. 3, 2009, pp. 303-318.

⁷ Rapporto Bruntland, *Our Common Future – Report of the World Commission on Environment and Development*, United Nation, 1987.

raci), occorre comunque interpretare bene in senso estensivo questa definizione. Fondamentale a questo scopo è il concetto di azienda come sistema di elementi interagenti che, a sua volta, si rapporta con il sistema ambientale in cui opera. Si deve pertanto parlare di sostenibilità sociale, economica ed ambientale in equilibrio dinamico e spesso sinergico: ciò che assicura la sostenibilità di un aspetto della TBL, in tempi più o meno lunghi serve spesso anche a quella di un altro. Ciò può essere ben capito solo in un'ottica sistemica.

Il concetto di sostenibilità implica quindi la ricerca di un rapporto dinamico fra interagenti componenti sociali, ambientali ed economiche, mirando (soprattutto se si guarda al lungo termine) ad un equilibrio al rialzo fra queste componenti e non ad un compromesso, spesso raggiunto in seguito ad una situazione di conflittualità. Ciò si collega del resto al più ampio sistema socio-geo-economico in cui l'azienda lavora per vivere e svilupparsi, risultando quindi queste riflessioni essenzialmente collegabili alla visione aziendalistica sviluppata in passato in Italia, Germania ed altri Paesi.

Un'importante tappa di questo allargamento dell'ottica della gestione e della sua rendicontazione si trova poi anche nell'avvio di un processo di regolamentazione legale dei bilanci di sostenibilità, culminato nella Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) n. 2464 del 14 dicembre 2022 e con il Regolamento Delegato (UE) 2023/2772 del 31 luglio 2023, con il quale si recepiscono i principi di rendicontazione di sostenibilità (ESRS – European Sustainability Reporting Standards) predisposti dall'EFRAG – European Financial Reporting Advisory Group.

La diffusione delle tematiche sulla sostenibilità nei suoi vari aspetti trova infatti una evidente conseguenza nella ricerca di modalità sempre più trasparenti, complete e controllabili per informare gli stakeholder interessati sui risultati aziendali nei vari aspetti della sostenibilità, come del resto è già da molto tempo avvenuto per controllare la sostenibilità economico-patrimoniale. È importante a questo punto evidenziare che una migliore rendicontazione di sostenibilità socio-ambientale è inscindibilmente legata al concetto di “durabilità” del sistema azienda, anche in parallelo alla documentazione contabile economico-finanziaria. Appare quindi sempre più importante l'inserimento dei report di sostenibilità in stretto contatto con il bilancio d'esercizio ordinario.

Negli ultimi tempi è stata inoltre sempre più accentuata l'attenzione sulla Governance, cioè sui principi organizzativi, le strutture, le modalità ed i criteri con cui l'azienda viene “governata”. Alle componenti “classiche” della sostenibilità sociale, ambientale ed economica è stata così anche aggiunta la Governance, come aspetto fondamentale per una gestione sostenibile nel tempo.

Data l'importanza crescente di quanto in precedenza considerato, si sono quindi costruiti sistemi di misurazione e valutazione focalizzati sulle dimensioni ambientale, sociale e di governance (meglio conosciuti come rating o indicatori ESG, acronimo inglese per indicare le dimensioni Environment, Social e di Governance), i quali, nati dall'esigenza di tenere informati gli attuali e potenziali investitori sulle variabili non economico/finanziarie, sono progressivamente diventati proxy delle performance di sostenibilità delle aziende.

2. Rating ESG nel sistema azienda

L'origine dei rating ESG può essere fatta risalire ai primi anni Sessanta e Settanta, con l'emergere del movimento dell'investimento socialmente responsabile (spesso conosciuto come SRI, dall'inglese Socially Responsible Investing) e dei primi tentativi di integrare considerazioni ambientali e sociali nelle decisioni di investimento⁸. Tuttavia, è stato solo a partire dalla fine degli anni Novanta che l'integrazione dei fattori ESG nella valutazione delle aziende è diventata una prassi diffusa tra gli investitori, spinti sia da una maggiore consapevolezza riguardo alle questioni ambientali e sociali, sia dall'evidenza di come una buona governance possa influenzare positivamente le prestazioni di un'azienda.

Negli ultimi anni, l'interesse per i rating ESG è esploso⁹, trainato da una serie di fattori. In primo luogo, vi è una maggiore consapevolezza dei rischi legati alla sostenibilità¹⁰: si pensi, ad esempio, ai rischi legati ai cambiamenti climatici, alla scarsità delle risorse naturali, o ai rischi reputazionali connessi al mancato rispetto dei diritti umani lungo la catena di creazione di valore o ad una cattiva governance aziendale. Ciò ha spinto gli investitori a considerare le prestazioni ESG come indicatori cruciali per valutare la resilienza e la sostenibilità a lungo termine delle imprese. Di fatto, le valutazioni e i rating di sostenibilità stanno diventando sempre più importanti, sia per le so-

⁸ Per una panoramica sugli investitori socialmente responsabili si veda Silvana Signori, *Gli investitori etici: implicazioni aziendali. Problemi e prospettive*, Collana del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Bergamo, Giuffrè, Milano, 2006.

⁹ David F. Larcker, Lukasz Pomorski, Brian Tayan, Edward Watts, *ESG Ratings: A Compass without Direction*. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper Forthcoming, 2022, disponibile on line all'indirizzo: <https://ssrn.com/abstract=4179647>.

¹⁰ Remmer Sassen, Anne-Kathrin Hinze, Inga Hardeck, *Impact of ESG factors on firm risk in Europe*, Journal of Business Economics, Vol. 86, n. 8, 2019, pp. 867-904.

cietà quotate, sia per quelle di minori dimensioni¹¹: non solo gli investitori istituzionali, ma anche le banche attribuiscono sempre più importanza alla sostenibilità delle imprese che richiedono loro credito¹².

I rating ESG possono quindi rappresentare anche una grande opportunità per il successo aziendale, in quanto offrono informazioni approfondite su aspetti che vengono sempre più apprezzati dai diversi stakeholder. Henisz et al., ad esempio, evidenziano come una forte proposta ambientale, sociale e di governance (ESG) possa generare valore attraverso: l'incremento dei ricavi, in quanto una buona gestione ESG permette di attrarre clienti attenti a prodotti e produzioni sostenibili; un più agevole accesso alle risorse, attraverso relazioni più forti con i governi e le comunità locali; la riduzione dei costi, grazie alla riduzione dei consumi; una migliore preparazione in caso di modifiche normative e legislative (effetto anticipatorio); l'attrattività delle migliori competenze; la crescita motivazione dei dipendenti; la credibilità sociale, ecc.¹³ Come conseguenza, moltissimi studi hanno approfondito l'analisi della relazione tra ESG performance e creazione di valore e/o performance economico-finanziarie¹⁴.

In questo contesto, è evidente come la misurazione della sostenibilità di un'azienda, ovvero quantificare la sua performance in ambito ESG, sia sempre più cruciale. Importanti società come MSCI, Sustainalytics, S&P Global, Vigeo-EIRIS, FTSE Russell e altri hanno quindi sviluppato metodologie e

¹¹ Anselm Schneider, Erika Meins, *Two dimensions of corporate sustainability assessment: towards a comprehensive framework*, Business Strategy and the Environment, Vol. 21, n. 4, 2011, pp. 211-222.

¹² In questa direzione un impulso significativo deriva dal Regolamento Ue 2019/2988 sulla Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), entrato in vigore il 10 marzo 2021 e che mira a rafforzare e promuovere pratiche di investimento sostenibile nel settore dei servizi finanziari. Tale provvedimento rientra nel Piano d'Azione dell'Unione Europea per la Finanza Sostenibile, con l'obiettivo di integrare la sostenibilità nei processi decisionali finanziari e aumentare la trasparenza aziendale in materia di sostenibilità.

¹³ Witold J. Henisz, Sinziana Dorobantu, Lite Nartey, *Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement*, Strategic Management Journal, Vol. 35, n. 12, 2013, pp. 1727-1748.

¹⁴ Tra le altre si ricordano la literature review di Ni Wang, Haiying Pan, Yuze Feng, Sixuan Du, *How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 2023, disponibile online: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515>; la meta-analisi di Gummar Friede, Timo Busch, Alexander Bassen, *ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*, Journal of Sustainable Finance & Investment, Vol. 5, n. 4, 2015, pp. 210-233, nonché i classici lavori: Joshua D. Margolis, Hillary A. Elfenbein, James P. Walsh, *Does it Pay to Be Good... And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance*, 2009, disponibile on line: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1866371> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371> e Mark Orlitzky, John D. Benjamin, *Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review*, in Business & Society, Vol. 40, n. 4, 2001, pp. 369-396.

modelli per valutare le prestazioni ESG delle aziende¹⁵. Attraverso l'analisi di queste metriche, gli investitori, o più in generale gli stakeholder, dovrebbero poter valutare le prestazioni ESG di un'azienda e confrontarle con i suoi concorrenti o con il settore nel suo complesso¹⁶. I rating ESG sono quindi considerati buone “proxy” della responsabilità sociale di un'organizzazione, del suo impatto sull'ambiente e sulle persone, e del modo in cui è governata. Inoltre, le aziende utilizzano i rating per ottenere feedback da terzi sulla qualità delle loro iniziative di sostenibilità¹⁷.

Tuttavia, nonostante il grande interesse e i progressi conseguiti, rimangono ancora aperte alcune delicate questioni. Una delle principali critiche riguarda la mancanza di standardizzazione e coerenza tra le varie agenzie di rating. Questo può portare a valutazioni discordanti per la stessa azienda, rendendo difficile per gli investitori e, più in generale gli stakeholder, confrontare e valutare in modo accurato le sue prestazioni ESG. Le valutazioni hanno inoltre spesso una visione retrospettiva, basandosi su prestazioni passate o su situazioni attuali¹⁸. Qualsiasi considerazione in merito alla sostenibilità, specialmente se legata al concetto di creazione di valore a lungo termine, dovrebbe invece concentrarsi sulle prospettive future. Alcuni autori infine hanno evidenziato il rischio di greenwashing, ovvero il fenomeno in cui certe aziende si dipingono in modo ingannevole come sostenibili senza effettuare cambiamenti sostanziali nelle loro pratiche operative, o di possibili mascheramenti di “compromessi morali” (moral trade-off), ossia del mostrare in modo selettivo solo quei parametri non finanziari a loro favorevoli e celare quelli meno convenienti¹⁹.

Gli indici ESG, del resto, non esauriscono facilmente tutto l'ambito della sostenibilità e delle connesse relazioni con gli stakeholder, che è molto am-

¹⁵ Anselm Schneider, Erika Meins, *Two dimensions of corporate sustainability assessment: towards a comprehensive framework*, in *Business Strategy and the Environment*, Vol. 21, n. 4, 2011, pp. 211–222; Florian Berg, Kornelia Fabisik, Zacharias Sautner, *Is History Repeating Itself? The (Un)Predictable Past of ESG Ratings*, European Corporate Governance Institute – Finance, Working Paper 708/2020, disponibile online: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3722087> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3722087>.

¹⁶ David F. Larecker, Lukasz Pomorski, Brian Tayan, Edward Watts, *ESG Ratings: A Compass without Direction*. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper Forthcoming, 2022, disponibile on line all'indirizzo: <https://ssrn.com/abstract=4179647>.

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Alex Edmans, *The End of ESG*. *Financial Management*, 2023, Vol. 52, n. 1, pp. 3-17, disponibile online: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4221990> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4221990>.

¹⁹ Robert S. Kaplan, Karthik Ramanna, *How to Fix ESG Reporting*, Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, 2021, N. 22-005, disponibile online: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3900146> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3900146>.

pio e riguarda anche una serie di dati ed informazioni che non sempre possono emergere, soprattutto se si considera lo stretto legame esistente fra la componente economica e quelle socio-ambientali e di governance.

Per ovviare, almeno parzialmente, a tali limiti è importante affiancare tali rating con altre forme di misurazione del valore creato dall'azienda e distribuito agli stakeholder. I paragrafi che seguono approfondiscono tale tematica.

3. Il valore aggiunto, limiti e utilità nell'ambito della sostenibilità

In genere quando si parla di sostenibilità economica di un'azienda ci si riferisce alla sua situazione economico-finanziario-patrimoniale come risulta dal bilancio d'esercizio e dalla sua analisi. Ciò indubbiamente è fondamentale per verificare se dal punto di vista economico un'impresa-sistema può durare nel tempo senza disincentivare gli investitori. La visione sistemica dell'azienda, d'altro canto, implica che sostenibilità economica e socio-ambientale siano collegate, interagiscano e non possano essere viste isolatamente; pertanto, la dimensione sociale della sostenibilità implica, tra le altre cose, la considerazione della distribuzione fra i vari stakeholder della ricchezza prodotta.

In particolare, si utilizza come proxy di questa distribuzione il concetto contabile di valore aggiunto lordo, attraverso il quale si può studiare con qualche approssimazione la relazione fra ESG e valori economici, in particolare in relazione alla loro distribuzione.

Il valore aggiunto può infatti contribuire (soprattutto in condizioni non di monopolio od oligopolio sui prezzi di vendita²⁰) in modo rilevante a considerare ciò che può essere definito come la “distribuzione del valore economico-finanziario fra i più rilevanti stakeholder”.

Per contribuire al dibattito attorno alle forme di misurazione della creazione di valore per gli stakeholder, gli autori di questo capitolo, congiuntamente a due altri colleghi, hanno studiato la relazione tra rating ESG e valore aggiunto²¹. In particolare, ci si è chiesti se i rating ESG fossero in grado di catturare aziende che si caratterizzassero per la loro capacità di generare un

²⁰ Il valore aggiunto infatti non esprime nulla, ad esempio, su interessi e diritti dei consumatori, che potrebbero essere compressi a favore di altri stakeholder, soprattutto in caso di monopolio.

²¹ Silvana Signori, Leire San-Jose, José Luis Retolaza, Gianfranco Rusconi, *Stakeholder Value Creation: Comparing ESG and Value Added in European Companies*, Sustainability, Vol. 13, 2021, pp. 1-16.

maggior valore aggiunto per gli stakeholder. L'analisi condotta su dati 2018, per le aziende quotate della zona euro e per tutti i settori (1.932 aziende, di cui 399 con rating ESG, rispetto a 1.533 senza analisi ESG), ha mostrato che, seppur le aziende con rating ESG avessero prodotto un valore aggiunto maggiore in termini assoluti, in termini relativi sono le aziende prive di valutazione ESG a contribuire maggiormente, in altri termini il valore aggiunto per dipendente è maggiore per le aziende prive di rating ESG rispetto a quelle in possesso di questa valutazione. Interessante però notare che, per le aziende con valutazione ESG, esiste una correlazione significativa e positiva tra valore aggiunto e rating ESG sia nel complesso che per ogni singola componente ESG, ossia per ognuna delle tre dimensioni: ambientale, sociale e di governance²².

È inoltre emersa una diversa modalità di distribuzione del valore aggiunto tra gli stakeholder. Le aziende con rating ESG, infatti, sembrano distribuire in misura più elevata ad azionisti e governi (principalmente attraverso la tassazione) e a trattenerne una maggior quota in azienda, mentre, di converso, distribuiscono meno valore (in percentuale) a dipendenti e finanziatori. In specifico, più alto è il rating ESG più elevata è la percentuale di valore aggiunto destinato ai governi e agli azionisti, mentre minore è la quota trattenuta in azienda. Non esistono invece trend chiari per quanto riguarda la distribuzione a lavoratori e finanziatori.

Seppur si tratti di una prima fase esplorativa, i risultati di questa ricerca permettono di suggerire una certa prudenza nell'utilizzo di un unico strumento di misurazione del valore di un'azienda per gli stakeholder e sottolineano l'importanza di considerare non solo la creazione, ma anche la distribuzione di tale valore. Per fornire una prospettiva olistica e integrata dell'azienda è infatti necessario dotarsi di un sistema olistico di misurazione e rendicontazione delle performance aziendali.

Infatti, pur consapevoli dei limiti del calcolo della produzione e distribuzione del valore aggiunto in sé, sia considerando la valutazione del suo contributo effettivo alla sostenibilità (basti considerare che non contempla le esternalità economiche, che interagiscono con gli aspetti socio-ambientali), sia perché questa grandezza riguarda solo alcuni gruppi, sia pure rilevanti e fondamentali, di stakeholder (azionisti, dipendenti, finanziatori esterni, pubblica autorità e "azienda" per la parte trattenuta attraverso gli ammortamenti²³ o l'accantonamento a riserve), questo tipo di analisi può tuttavia servire ad integrare una parte attualmente mancante nei rating ESG per loro stessa natura, sempre

²² Ibidem, Tabelle 1 e 2.

²³ Questo nel caso del valore aggiunto lordo, normalmente utilizzato.

nell'ottica di quella interrelazione sistemica fra economico, sociale ed ambientale che è essenziale per una gestione sostenibile ed etica.

Il calcolo della produzione del valore aggiunto, pur con le dovute riserve e distinzioni fra settori economici, può infatti essere considerato come uno dei fondamentali indicatori di sostenibilità economica, mentre l'analisi della sua distribuzione può servire ad indicarne, sia pure come proxy da integrare, alcune conseguenze sul piano sociale e di governance.

Considerando inoltre che la sostenibilità richiede un cambio di paradigma, da una visione profit centered ad una visione stakeholder centered, i risultati di questa prima indagine evidenziano come i sistemi contabili possano essere un importante strumento per favorire tale cambio di paradigma (o almeno di prospettiva).

4. Conclusioni

In conclusione, si rileva che la visione sistemica dell'azienda, che è già stata individuata dai Maestri dell'economia aziendale, incluso il Professor Bertini, costituisce una base solida anche in funzione degli attuali sviluppi della sostenibilità (TBL) e di una corretta interpretazione e applicazione degli indici ESG. Questo approccio permette di contrastare il rischio di "polarizzare" maggiormente alcuni aspetti della sostenibilità aziendale, negando la necessaria armonia fra le finalità e componenti aziendali.

In questo contesto, sempre con riferimento alla visione dei Maestri, viene a trovare una giusta collocazione anche il ruolo dell'etica, come "bilancia" nella distribuzione del valore aggiunto creato, nonché nella delicata ricerca di un equilibrio tra le componenti ESG, sempre in un'ottica sistemica.

Riferimenti bibliografici

Berg F., Fabisik K., Sautner Z. (2020), *Is History Repeating Itself? The (Un)Predictable Past of ESG Ratings*, European Corporate Governance Institute – Finance, Working Paper 708/2020, disponibile online: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3722087> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3722087>.

Bertini U. (1977), *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino.

Coda V. (1985), *Valori imprenditoriali e successo dell'impresa*, Finanza, marketing, produzione, Vol. 2.

Coda V. (1989), *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, Rivista dei dottori commercialisti, Vol. 5.

Edmans A. (2023), *The End of ESG*, Financial Management, Vol. 52, n. 1, pp. 3-17.

- Freeman E.R. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman E.R., Reed D.L. (1983), *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, California Management Review, Vol. 25, n. 3.
- Freeman E.R., Harrison J.S., Wicks A.C., Parmar B.L., De Colle S. (2010), *Stakeholder Theory. The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Friede G., Busch T., Bassen A. (2015), *ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies*, Journal of Sustainable Finance & Investment, Vol. 5, n. 4.
- Henisz W.J., Dorobantu S., Nartey L. (2013), *Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement*, Strategic Management Journal, Vol. 35, n. 12.
- Kaplan R.S., Ramanna K. (2021), *How to Fix ESG Reporting*, Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper, 2021, N. 22-005, disponibile online: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3900146> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3900146>.
- Larcker D.F., Pomorski L., Tayan B., Watts E. (2022), *ESG Ratings: A Compass without Direction*. Rock Center for Corporate Governance at Stanford University Working Paper Forthcoming, disponibile on line all'indirizzo: <https://ssrn.com/abstract=4179647>.
- Margolis J.D., Elfenbein H.A., Walsh J.P. (2009), *Does it Pay to Be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance*, disponibile on line: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1866371> oppure <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1866371>.
- Orlitzky M., Benjamin J.D. (2001), *Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review*, Business & Society, Vol. 40, n. 4, pp. 369-396.
- Phillips R., Freeman E.R., Wicks A.C. (2003), *What Stakeholder Theory is not*, Business Ethics Quarterly, Vol. 13, n. 4.
- Rusconi G. (2019), *Ethical firm system and stakeholder management theories: A possible convergence*, European Management Review, Vol. 16, n. 1.
- Sassen R., Hinze A.K., Hardeck I. (2016), *Impact of ESG factors on firm risk in Europe*, Journal of Business Economics, Vol. 86, n. 8.
- Schneider A., Meins E. (2011), *Two dimensions of corporate sustainability assessment: towards a comprehensive framework*, Business Strategy and the Environment, Vol. 21, n. 4.
- Signori S. (2006), *Gli investitori etici: implicazioni aziendali. Problemi e prospettive*, Collana del Dipartimento di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Bergamo, Giuffrè, Milano.
- Signori S., Rusconi G., (2009), *Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions*, Journal of Business Ethics, Vol. 89, n. 3.
- Signori S., San-Jose L., Retolaza J.L., Rusconi G. (2021), *Stakeholder Value Creation: Comparing ESG and Value Added in European Companies*, Sustainability, Vol. 13.
- United Nation (1987), *Rapporto Bruntland, Our Common Future – Report of the World Commission on Environment and Development*.

Wang N., Pan H., Feng Y., Du S. (2023), *How do ESG practices create value for businesses? Research review and prospects*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, disponibile online: <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-12-2021-0515>.

Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia dell'impresa*, Tomo primo, Giuffrè, Milano.

LA CONCORRENZA NELLA TEORIA ECONOMICA

di Neri Salvadori, Rodolfo Signorino

1. Introduzione¹

La concorrenza è stata uno dei concetti fondamentali che ha consentito alla teoria economica di acquisire lo status di disciplina scientifica autonoma. Questo fatto è ben descritto da una nota affermazione di John Stuart Mill, secondo cui solo mediante il principio della concorrenza l'economia politica può aspirare ad essere una scienza in quanto solo tramite la concorrenza si possono definire leggi che regolano rendite, profitti, salari, e prezzi².

L'analisi della concorrenza condotta da alcuni autori tra la fine del XVII e la metà del XVIII secolo, quali William Petty, Pierre Le Pesant de Boisguilbert, François Quesnay, Richard Cantillon, Anne Robert Jacques Turgot e David Hume, ha rappresentato il punto di svolta decisivo per liberare la teoria della determinazione dei prezzi dalle precedenti influenze in particolare della dottrina scolastica. Questi autori pervennero all'idea che la concorrenza impone una disciplina al flusso apparentemente caotico e apparentemente imprevedibile degli esiti del mercato: il funzionamento della concorrenza impone infatti la gravitazione dei prezzi di mercato verso alcune grandezze teoriche definite, successivamente definite come prezzi naturali, prezzi di produzione o prezzi di equilibrio normale di lungo periodo³.

¹ Questo capitolo è stato elaborato in memoria di Umberto Bertini a cui uno degli autori si sente legato da una breve, ma profonda amicizia. Si tratta della rielaborazione di un testo pubblicato dai due autori in inglese nell'*Handbook of Economic Analysis*, Volume III, curato da Gilbert Faccarello e Heinz D. Kurz, Edward Elgar, Cheltenham, 2016, pp. 70-81.

² "Only through the principle of competition has political economy any pretension to the character of a science. So far as rents, profits, wages, and prices are determined by competition, laws may be assigned for them. Assume competition to be their exclusive regulator, and principles of broad generality and precision may be laid down, according to which they will be regulated", John Stuart Mill, *Principles of Political Economy: With Some of Their Applications to Social Philosophy*. Augustus M. Kelley, New York, vol. II, 1848 [1973], pp. 242.

³ Come osservato da McNulty: "[Adam Smith's contribution regarding the notion of competition] was the systematization of earlier thinking on the subject and, more importantly, the elevation of competition to the level of a general organizing principle of economic society ... After Smith's great achievement, the concept of competition became quite literally the *sine qua non* of economic reasoning". McNulty P., *A Note on the History of Perfect Competition*, *The Journal of Political Economy*, 1967, pp. 396-397.

Non è esagerato affermare che l'evoluzione storica del concetto di concorrenza si sovrappone in larga misura a quella della stessa teoria economica. Ciò può contribuire a spiegare il motivo per cui, nel corso del tempo, la medesima parola 'concorrenza' "ha assunto una serie di interpretazioni e significati, molti dei quali vaghi" (Vickers, 1995, p. 3). Una situazione del genere non è inusuale nella storia della teoria economica: altre nozioni fondamentali come valore, equilibrio, distribuzione del reddito ecc. hanno subito sostanziali slittamenti semantici. Tuttavia, ciò che è peculiare della nozione di concorrenza è che "il nuovo significato di concorrenza preclude il vecchio; che la concorrenza perfetta dell'analisi moderna è incompatibile con il comportamento competitivo del periodo classico e del primo periodo neoclassico" (High, 2001, p. xiv)⁴.

Semplificando drasticamente, una tassonomia provvisoria, e del tutto non esaustiva, delle diverse nozioni di concorrenza è la seguente:

- concorrenza come rivalità in una gara;
- concorrenza come una specifica forma di mercato;
- concorrenza come scoperta e innovazione;
- concorrenza come lotta di classe.

In quanto segue analizziamo singolarmente i vari elementi di questa tassonomia. Poi analizzeremo le conseguenze politiche delle diverse nozioni di concorrenza.

2. Concorrenza come rivalità in una gara

Storicamente, la prima nozione di concorrenza sviluppata nella letteratura economica moderna è quella di *libera concorrenza*. Per ricorrere ad una metafora, la concorrenza è vista come una sorta di rivalità in una gara. La posta in gioco è l'accaparramento di forniture limitate (nel caso in cui la quantità di una merce offerta al mercato sia insufficiente a soddisfare la domanda di mercato) o l'eliminazione di quelle in eccesso (nel caso in cui la quantità portata al mercato sia in eccesso rispetto la domanda di mercato). A tal fine gli operatori economici utilizzano deliberatamente i prezzi come principale

⁴ Lo stesso concetto è stato sostenuto in una forma che sembra paradossale da McNulty: "the single activity which best characterized the meaning of competition in classical economics – price cutting by an individual firm in order to get rid of excess supplies – becomes the one activity impossible under perfect competition. And what for the classical economists was the single analytical function of the competitive process – the determination of market price – becomes, with perfect competition, the one thing unexplained and unaccounted for". McNulty P., *Economic Theory and the Meaning of Competition*, The Quarterly Journal of Economics, 82 (4), 1968, p. 649.

arma competitiva proponendo di acquistare/vendere ad un prezzo più alto/più basso di quello di mercato. La nozione di “rivalità in una gara” è sostenuta da quasi tutti gli autori classici e da alcuni autori neoclassici, in particolare da Marshall, il cui “trattamento della concorrenza era molto più vicino a quello di Adam Smith che a quello dei suoi contemporanei” (Stigler, 1957, p. 9). Come notato da Richardson (1975), in Adam Smith – ma lo stesso vale per Karl Marx – la concorrenza svolge un ruolo significativo in due contesti molto diversi, che possono essere definiti statico e dinamico. Il contesto statico è dedicato alla determinazione dei prezzi di mercato, data la tecnologia in uso e il vettore delle domande effettive. Il contesto dinamico è dedicato alla spiegazione del cambiamento strutturale e dello sviluppo tecnologico guidato dal processo di divisione e specializzazione del lavoro e dalla sua relazione con l’estensione del mercato.

Gli economisti classici basano generalmente la loro analisi della concorrenza sul Libro I, Capitolo VII de *La Ricchezza delle Nazioni* di Smith. I dati da cui parte l’argomentazione smithiana sono i saggi naturali dei salari, dei profitti e delle rendite che, a parte le specificità settoriali, dipendono fondamentalmente dalle condizioni di sviluppo del sistema economico in esame, dalla sua “condizione di avanzamento, stazionarietà o declino” (*WN* I.vii.1). Il prezzo naturale che consente la (ri)produzione periodica delle varie merci nasce dalla somma di questi tre elementi. Di conseguenza, il prezzo naturale è una grandezza la cui genesi si trova al di fuori del mercato, ma che, date alcune condizioni ben specificate, può realizzarsi nel mercato. I prezzi naturali forniscono agli studiosi una base per spiegare il sentiero dinamico seguito dai prezzi di mercato⁵. In particolare, il prezzo naturale di una merce svolge il ruolo di limite inferiore del rispettivo prezzo di mercato, nel senso che il prezzo di mercato della merce in questione non può rimanere a lungo al di sotto del suo livello naturale senza mettere seriamente a rischio la (ri)produzione della merce stessa⁶.

Per studiare la genesi del prezzo di mercato e la sua relazione con il prezzo naturale Smith introduce il concetto di *domanda effettiva*, cioè “la domanda

⁵ “The natural price, therefore, is, as it were, the central price to which the prices of all commodities are continually gravitating. Different accidents may sometimes keep them suspended a good deal above it, and sometimes force them down even somewhat below it. But whatever may be the obstacles which hinder them from settling in this center of repose and continuance, they are constantly tending towards it”, *WN* I.vii.15.

⁶ “The competition of the different dealers obliges them all to accept of [the natural price]; but does not oblige them to accept of less. [...] The natural price, or the price of free competition [...] is the lowest which can be taken, not upon every occasion, indeed, but for any considerable time together [...] is the lowest which the sellers can commonly afford to take, and at the same time continue their business”, *WN* I.vii.11 and 27.

di coloro che sono disposti a pagare il prezzo naturale della merce”. Va sottolineato, in primo luogo, che la corrispondenza tra la quantità immessa sul mercato e la domanda effettiva determina solo il prezzo di mercato di una merce e non il suo prezzo naturale e, in secondo luogo, che “domanda” e “offerta” sono trattate da Smith come quantità date e non come relazioni funzionali tra prezzo e quantità caratterizzate da proprietà formali ben definite (Garegnani, 1983).

Data la natura non pianificata delle economie di mercato, l'analisi classica richiede la specificazione di un meccanismo di aggiustamento capace di condurre a una convergenza effettiva verso una situazione in cui la quantità prodotta coincide con la domanda effettiva: in assenza di tale meccanismo, i prezzi naturali difficilmente costituirebbero una guida affidabile per spiegare la dinamica dei prezzi di mercato. Sulla scorta del celebre esempio di Smith di un lutto pubblico che fa aumentare il prezzo di mercato delle stoffe nere e affonda quello delle sete e dei tessuti colorati (*WN* I.vii.19), il meccanismo di aggiustamento previsto dagli autori classici può essere ricostruito come segue. Alla fine di un ciclo produttivo, gli imprenditori portano sul mercato una determinata quantità di merce prodotta, frutto delle decisioni di produzione prese all'inizio del ciclo appena concluso. Naturalmente, questa quantità non può essere modificata per adeguarsi alla domanda effettiva. Pertanto, la variabile di aggiustamento è costituita dal prezzo di vendita della merce. Smith ipotizza che, in presenza di un divario tra produzione effettiva e domanda effettiva, si scateni una sorta di asta tra gli agenti che si trovano su quello che oggi chiameremmo il lato lungo del mercato: tali agenti sono disposti a offrire prezzi sempre più alti (in caso di eccesso di domanda) o sempre più bassi (in caso di eccesso di offerta). Una volta che il prezzo di mercato di una qualsiasi merce si discosta dal suo prezzo naturale, ciò provoca uno squilibrio nella sfera distributiva, nel senso che i guadagni delle persone che hanno contribuito alla produzione della merce si rivelano diversi dai rispettivi valori naturali. In assenza di barriere all'entrata e all'uscita, la differenza tra il prezzo di mercato e il prezzo naturale determina:

- una riallocazione intersettoriale delle risorse economiche alla ricerca della più alta remunerazione di mercato e
- una variazione della quantità prodotta del bene nei periodi successivi.

Questo processo si arresta solo quando la quantità prodotta e quella domandata si equilibrano in corrispondenza del prezzo naturale e i valori di mercato di salari, profitti e rendite eguagliano i rispettivi valori naturali. Pertanto, lo squilibrio nella sfera della circolazione (discrepanza tra il prezzo naturale e quello di mercato di una merce) si riversa sulla sfera della distribuzione (discrepanza tra i valori naturali e quelli di mercato di salari, profitti

e rendite) e, infine, alla sfera della produzione (riallocazione intersettoriale delle risorse produttive e variazione delle quantità prodotte nei periodi successivi).

L'ipotesi di una tendenza dei valori di mercato verso i rispettivi valori naturali si basa su due grandi assunti:

- gli agenti economici scelgono dove allocare le proprie risorse economiche tenendo conto, *tra l'altro*, dei loro costi di opportunità e
- eventuali barriere alla mobilità intersettoriale delle risorse economiche sono trascurabili⁷.

Adam Smith dedica molta attenzione alla determinazione dei valori naturali e alla spiegazione del processo di gravitazione delle grandezze di mercato verso le loro controparti naturali. Lo stesso non si può dire per quanto riguarda la questione della determinazione dei prezzi di mercato, soprattutto in presenza di squilibri di mercato. Facendo un bilancio degli scarsi accenni di Smith su questo tema, è possibile evidenziare quanto segue. Quando la concorrenza è libera e i segreti industriali sono assenti, la sotto quotazione dei prezzi inizia non appena sono presenti sul mercato almeno due concorrenti. Questo processo si amplifica con l'aumento del numero di concorrenti, poiché la collusione effettiva tra i concorrenti diventa sempre più improbabile⁸. Al contrario, in quei mercati in cui la concorrenza non è libera (ad esempio, a causa di un monopolio legale e/o della presenza di una corporazione, di un accordo collusivo, di una regola che in qualche modo riduce la libertà degli agenti economici per quanto riguarda l'allocazione intersetto-

⁷ "When the price of any commodity is neither more nor less than what is sufficient to pay the rent of the land, the wages of the labour, and the profits of the stock employed in raising, preparing, and bringing it to market, according to their natural rates, the commodity is then sold for what may be called its natural price. The commodity is then sold precisely for what it is worth, or for what it really costs the person who brings it to market; for *though in common language what is called the prime costs of any commodity does not comprehend the profit of the person who is to sell it again, yet if he sell it at a price which does not allow him the ordinary rate of profit in his neighbourhood, he is evidently a loser by the trade; since by employing his stock in some other way he might have made that profit.* [...] Though the price, therefore, which leaves him this profit is not always the lowest at which to dealer may sometimes sell his goods, it is the lowest at which he is likely to sell them for any considerable time; at least where *there is perfect liberty, or where he may change his trade as often as he pleases*", *WN* I.vii. 4-6 (corsivi aggiunti).

⁸ "The quantity of grocery goods, for example, which can be sold in a particular town is limited by the demand of that town and its neighbourhood. The capital, therefore, which can be employed in the grocery trade cannot exceed what is sufficient to purchase that quantity. If this capital is divided between two different grocers, their competition will tend to make both of them sell cheaper than if it were in the hands of one only; and if it were divided among twenty, their competition would be just so much the greater, and the chance of their combining together, in order to raise the price, just so much the less", *WN* II.v.5.

riale delle loro risorse) o in cui esistono segreti industriali, gli imprenditori frenano volontariamente la quantità prodotta in modo da lasciare il mercato sotto scorta e il prezzo di mercato può rimanere artificialmente alto anche “per secoli”⁹.

Quando gli agenti da una parte del mercato sono pochi (ad esempio grazie a una barriera all’entrata creata artificialmente dalla legge) e in grado di comunicare (ad esempio perché operano nello stesso luogo fisico, ad es. una città), mentre gli agenti dall’altra parte del mercato sono molti e incapaci di comunicare (ad esempio perché sono sparsi nelle campagne), la contrattazione da cui scaturisce il prezzo di mercato sarà ovviamente più favorevole ai primi. Quindi, il numero relativo dei venditori rispetto agli acquirenti, la loro capacità di concludere un accordo vincolante e la presenza e l’importanza delle barriere all’entrata possono essere elementi cruciali che determinano un prezzo di mercato permanentemente al di sopra del suo livello naturale. La nozione classica di concorrenza è entrata nella letteratura moderna con l’etichetta di “concorrenza di Bertrand” (Salvadori, Signorino, 2013).

3. Concorrenza come una specifica forma di mercato

Smith considerava la libera concorrenza come un sinonimo dell’“ovvio e semplice sistema di libertà naturale” (*WN* IV.ix.51), un punto di riferimento ideale rispetto al quale confrontare e valutare differenti assetti socio-politici (Aspromourgos, 2009, cap. 5). Pertanto, la nozione smithiana di *libera concorrenza* è ben lontana dalla nozione contemporanea di *concorrenza perfetta*: quest’ultima, infatti, si riferisce ad una struttura di mercato specifica, accanto al monopolio puro, alla concorrenza monopolistica, al duopolio *alla Cournot*, *alla Bertrand*, *alla Stackelberg*, ecc. In quest’ultimo contesto, le varie strutture di mercato sono definite in termini di ipotesi ben definite riguardanti le caratteristiche dei beni prodotti, la tecnologia di produzione, l’elasticità della do-

⁹ “A monopoly granted either to an individual or to a trading company has the same effect as a secret in trade or manufactures. The monopolists, by keeping the market constantly understocked, by never fully supplying the effectual demand, sell their commodities much above the natural price, and raise their emoluments, whether they consist in wages or profit, greatly above their natural rate. [...] The exclusive privileges of corporations, statutes of apprenticeship, and all those laws which restrain, in particular employments, the competition to smaller number than might otherwise go into them, have the same tendency, though in a less degree. They are a sort of enlarged monopolies, and may frequently, for ages together, and in whole classes of employments, keep up the market price of particular commodities above the natural price, and maintain both the wages of the labour and the profits of the stock employed about them somewhat above their natural rate”, *WN* I.vii.26 and 28.

manda, il numero e la dimensione delle imprese esistenti, la natura e l'importanza delle barriere all'entrata e all'uscita, il tipo di congetture che le imprese possono formulare sulle reazioni delle imprese rivali, ecc. In particolare, un mercato perfettamente concorrenziale è caratterizzato dall'ipotesi che ogni agente sia privo del potere di determinare il prezzo a cui vendere o comprare la merce in questione: il prezzo di mercato per ogni agente è un dato parametrico su cui non ha alcuna influenza. In termini grafici ogni agente si comporta come se si trovasse di fronte a una curva di domanda perfettamente orizzontale nel momento in cui seleziona la quantità di prodotto che massimizza il suo profitto¹⁰. Il comportamento di ciascun concorrente in termini di prezzo è solitamente giustificato dalle ulteriori ipotesi che:

- i concorrenti siano così numerosi da rendere impraticabile un accordo collusivo e
- ciascun concorrente sia dotato di una capacità produttiva così talmente 'piccola' rispetto all'estensione del mercato da essere trascurabile.

Come è noto, l'ipotesi di 'trascurabilità' è stata introdotta per la prima volta nella letteratura economica da Antoine-Augustin Cournot nel capitolo VIII, "Della concorrenza illimitata", delle sue *Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses*¹¹. Cournot giustifica la sua ipotesi di "trascurabilità" sulla base di due diversi argomenti, uno empirico e uno formale. Cournot sostiene che l'ipotesi vale per "una moltitudine di prodotti e, tra questi, per i prodotti più importanti" e "introduce una grande semplificazione nei calcoli" (ibidem). Cournot non elabora ulteriormente l'argomentazione empirica, mentre approfondisce a lungo l'argomentazione formale giungendo a formulare una equazione che, con qualche manipolazione, risulta essere l'ormai nota uguaglianza tra ricavi marginali e costi marginali.

Vale la pena sottolineare che anche Léon Walras sostiene un argomento empirico simile a quello di Cournot. Secondo Walras i mercati meglio organizzati dal punto di vista della concorrenza sono i mercati d'asta, dove ci sono "agenti di borsa, mediatori commerciali o banditori che agiscono come

¹⁰ Come notato da Kenneth J. Arrow, *Toward a theory of price adjustment*, in M. Abramovitz (a cura di), *The Allocation of Economic Resources*, Stanford University Press, Stanford, 1959 e riconosciuto da alcuni libri di testo avanzati, l'ipotesi di assunzione del prezzo riduce drasticamente il dominio teorico del modello di concorrenza perfetta; cfr. Andreu Mas-Colell, Michael D. Whinston, Jerry Green, *Microeconomic Theory*, Oxford University Press, New York, 1995, pp. 314-315.

¹¹ "The effects of competition have reached their limit, when each of the partial productions D_k is *inappreciable*, not only with reference to the total production $D = F(p)$, but also with reference to the derivative $F'(p)$, so that the partial production D_k could be subtracted from D without any appreciable variation resulting in the price of the commodity." Antoine A. Cournot, *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth*, traduzione inglese di Nathaniel Bacon, Macmillan, London, 1838 [1897], p. 90.

agenti che centralizzano le transazioni in modo tale che i termini di ogni scambio siano apertamente annunciati e sia data l'opportunità ai venditori di abbassare i loro prezzi e ai compratori di alzare le loro offerte" (Walras, 1874 [2003], p. 84). Walras comunque insiste sul fatto che la sua visione della concorrenza non è affatto limitata ai mercati delle aste e continua a elencare una serie di mercati del mondo reale in cui la concorrenza funziona in modo adeguato, nonostante l'assenza di transazioni centralizzate. E conclude dicendo che "il mondo intero può essere considerato come un vasto mercato generale composto da diversi mercati speciali in cui la ricchezza sociale viene comprata e venduta" (ibidem).

Alcuni decenni dopo il contributo pionieristico, ma a lungo trascurato, di Cournot, la nozione di concorrenza come forma di mercato è stata perfezionata e arricchita dalle analisi della legge del prezzo unico (Jevons, 1871), dei processi di ricontrattazione (Edgeworth, 1881) e di *tâtonnement* (Walras, 1874), del ruolo dei rendimenti di scala e della dimensione ottimale delle imprese competitive (Wicksell, 1901-1906 [1934]), dello stato stazionario (Clark, 1902) e della relazione tra (extra)profitti e incertezza (Knight, 1921). Infine, la nozione di struttura di mercato della concorrenza è stata codificata nel corso del dibattito negli anni Trenta del secolo scorso sulla concorrenza imperfetta e sulla concorrenza monopolistica, introdotte, rispettivamente, da Joan Robinson (1933) e Edward Chamberlin (1933)¹².

4. Concorrenza come scoperta e innovazione

La denuncia di Cournot secondo cui gli economisti prima di lui "non hanno minimamente migliorato le nozioni popolari [sugli effetti della concorrenza lasciando tali nozioni] così mal definite e mal applicate nelle loro opere, come nel linguaggio popolare" (Cournot, 1838 [1897], p. 79) può essere considerata come un segno della distanza teorica intercorrente tra la nozione classica e

¹² Stigler G.J., *Perfect Competition, Historically Contemplated*, The Journal of Political Economy, 65 (1), 1957, pp. 1-17; Roger E. Backhouse, *Competition*, in John Creedy (ed.), *Foundations of Economic Thought*, Basil Blackwell, Oxford, 1990, pp. 58-86 e Jack High, *Introduction. Split Personality: A Brief History of Competition in Economic Theory*, in Jack High (ed.), *Competition*, Edward Elgar, Cheltenham, UK e Northampton, MA, 2001, pp. xiii-xlv, forniscono eccellenti ricostruzioni storiche della nozione di concorrenza perfetta, mentre L. Tsoulfidis, *The Rise and Fall of Monopolistic Competition Revolution*, International Review of Economics, 56(1), 2009, pp. 29-45 esplora la questione della concorrenza monopolistica come rivoluzione fallita nel campo della teoria del valore. Per una stimolante riformulazione del modello di concorrenza perfetta senza l'ipotesi dell'assunzione dei prezzi si veda L. Makowski e Joseph M. Ostroy, *Perfect Competition and the Creativity of the Market*, Journal of Economic Literature, 39(2), 2001.

quella contemporanea di concorrenza. Tuttavia, per alcuni commentatori la lamentela di Cournot non è infondata: a loro avviso la nozione di concorrenza come rivalità in una gara è molto simile alla nozione di concorrenza intrattenuta dai profani, dai non-economisti (Kirzner, 1973, cap. 3). Dobbiamo concludere che il passaggio dalla nozione antica a quella moderna di concorrenza non è che un esempio eloquente di progresso in economia? La risposta a questa domanda è controversa (come è controversa la nozione stessa di progresso in economia: si veda Boehm *et al.*, 2002). Alcuni economisti hanno messo in dubbio che questi sviluppi teorici implicino anche un progresso empirico. Ad esempio, Demsetz (1982) sostiene che il modello di concorrenza perfetta è un valido strumento per comprendere il funzionamento del sistema dei prezzi in un'economia completamente decentralizzata, ma è altamente inadatto a comprendere qualsiasi forma di attività concorrenziale¹³. Di conseguenza, Demsetz propone di ribattezzare il modello di concorrenza perfetta come “modello di decentramento perfetto”, poiché “aggiunge molto alla nostra comprensione del coordinamento attraverso il prezzo, nulla alla nostra comprensione del coordinamento attraverso l'autorità, e solo poco alla nostra comprensione delle azioni competitive” (Demsetz, 1982, pp. 6).

L'idea che la comprensione dell'effettivo funzionamento della concorrenza richieda l'abbandono del modello di concorrenza perfetta è stata sostenuta con forza dagli economisti neoaustriaci ed evoluzionisti (si vedano rispettivamente McNulty, 2008 e Witt, 2008). Gli economisti neoaustriaci hanno generalmente guardato con occhio critico alla nozione di concorrenza perfetta poiché quest'ultima raffigura “uno stato in cui si presume che tutte le condizioni essenziali siano note – uno stato che la teoria curiosamente designa come concorrenza perfetta, anche se l'opportunità per l'attività che chiamiamo concorrenza non esiste più. Anzi, si presume che tale attività abbia già svolto la sua funzione” (Hayek, 1968 [2002], pp. 13). Di conseguenza, per i neoaustriaci la concorrenza è fondamentalmente “una procedura per scoprire fatti che, se la procedura non esistesse, rimarrebbero sconosciuti o almeno non verrebbero utilizzati” (ivi, p. 9). Per questi economisti le economie raramente se non mai

¹³ “[In the perfect competition model] firms and households increasingly represented mere calculating machines whose inner workings were of little interest. Markets became empirically empty conceptualizations of the forums in which exchange costlessly took place. The legal system and the government were relegated to the distant background by the simple device of stating, without clarification, that resources were ‘privately owned’. [...] [The perfect competition model] also encouraged the neglect of those islands of authority, firms and households, which, by exercising limited authority in a sea of prices, could translate [their] special knowledge into goods and services”, Harold Demsetz, *Economic, Legal, and Political Dimensions of Competition, the De Vries Lectures in Economic Theory*, North Holland, Amsterdam, 1982, pp. 6-8.

si trovano in una situazione di equilibrio walrasiano. Di conseguenza, l'attenzione analitica è dedicata ai processi di non-equilibrio generati dall'interazione di agenti intrinsecamente eterogenei, dotati di informazioni idiosincratice e razionalità limitata. Gli economisti neo-austriaci ed evolucionisti pongono grande enfasi sul ruolo attivo degli imprenditori che si sforzano di ottenere differenziali di profitto sia statici che dinamici. I primi derivano dalla scoperta di opportunità di arbitraggio (Kirzner, 1997), i secondi dal processo di distruzione creativa descritto nel capitolo VII di *Capitalismo, socialismo e democrazia* di Joseph Alois Schumpeter (1942), ovvero la scoperta di nuovi beni di consumo, nuovi metodi di produzione o di trasporto, nuovi mercati, nuove forme di organizzazione industriale. Da questo punto di vista, l'analisi della concorrenza è intimamente legata a quella dello sviluppo economico: le due "sono isomorfe per il fatto di essere esempi del fenomeno dell'evoluzione economica" (Metcalf *et al.*, 2004, p. 59).

5. Concorrenza come lotta di classe

La teoria neo-walrasiana dell'equilibrio generale sostiene una nozione di concorrenza come stato finale di equilibrio (intertemporale) in cui non è possibile riallocare le risorse date fra gli agenti in modo mutuamente vantaggioso così da conseguire un miglioramento Paretiano. In altri termini, una volta in equilibrio walrasiano, ogni possibile riallocazione delle risorse fra gli agenti peggiora la situazione edonistica di (almeno) un agente. Per contro, l'economia classica, neo-austriaca ed evolucionista descrivono la concorrenza come un processo intrinsecamente dinamico di innovazione tecnologica e cambiamento strutturale (Blaug, 2003; Machovec, 1995). Ma, nonostante le loro diverse nozioni di concorrenza, gli economisti classici, neo-classici, neoaustriaci ed evolucionisti concordano sostanzialmente sul fatto che un'economia di mercato competitiva è un sistema economico che promuove la crescita di lungo periodo e offre ampio spazio all'azione benevola della *mano invisibile* di Adam Smith. Al contrario, Karl Marx e gli economisti marxisti considerano il capitalismo e il libero mercato come sistemi economici in cui il processo di accumulazione del capitale va di pari passo con la proletarianizzazione delle masse, da un lato, e la concentrazione della ricchezza sociale nelle mani di un'élite che controlla le grandi imprese, dall'altro¹⁴. Marx sottolinea che la concorrenza determina una caduta del

¹⁴ "La lotta della concorrenza viene condotta rendendo più a buon mercato le merci. Il buon mercato delle merci dipende, *cæteris paribus*, dalla produttività del lavoro, ma questa a sua

tasso di profitto. Di conseguenza, le economie capitaliste sono afflitte da crisi di realizzazione ricorrenti¹⁵. La letteratura su Marx e sugli economisti marxisti sulla crisi è sconfinata¹⁶. John E. Roemer (1982) fornisce una presentazione moderna di come l'operare della concorrenza imponga una suddivisione della società in diverse classi sociali.

6. La politica della concorrenza

Il fatto che diverse scuole di pensiero attribuiscono significati differenti alla medesima parola, *concorrenza*, ha ovvie conseguenze a livello di politica economica. Per fare un esempio banale ma eloquente, si consideri il caso di un'impresa che guadagna sistematicamente rilevanti extra-profitti. Nello scenario della concorrenza come struttura di mercato una situazione del genere viene razionalizzata sostenendo che l'impresa in esame è dotata di un significativo potere di mercato. Se si passa dal piano positivo a quello normativo, una tale spiegazione implica ovviamente la necessità di un intervento delle autorità a tutela della concorrenza al fine di ripristinare le condizioni minime di concorrenzialità. Al contrario, nello scenario neo-austriaco o evolutivista, la situazione di cui sopra può essere spiegata sostenendo che l'im-

volta dipende dalla scala della produzione. I capitali più grossi sconfiggono perciò quelli minori. Si ricorderà inoltre che, con lo sviluppo del modo di produzione capitalistico, *crece il volume minimo del capitale individuale*, necessario per far lavorare un'azienda nelle sue condizioni normali. I capitali minori si affollano perciò in sfere di produzione delle quali la grande industria si sia impadronita fino allora solo in via sporadica o incompleta. La concorrenza infuria qui in proporzione diretta del numero e in proporzione inversa della grandezza dei capitali rivaleggianti. Essa termina sempre con la rovina di molti capitalisti minori, i cui capitali in parte passano nelle mani del vincitore, in parte scompaiono. Astraendo da ciò, con la produzione capitalistica si forma una potenza assolutamente nuova, il *sistema del credito*, che ai suoi inizi si insinua furtivamente come modesto ausilio dell'accumulazione, attira mediante fili invisibili i mezzi pecuniari, disseminati in masse maggiori o minori alla superficie della società, nelle mani di capitalisti individuali o associati, diventando però ben presto un'arma nuova e terribile nella lotta della concorrenza e trasformandosi infine in un immane meccanismo sociale per la centralizzazione dei capitali. Si veda Karl Marx, *Il capitale*, Libro I, Traduzione di Delio Cantimori di *Das Kapital*, vol. I, Editori Riuniti, Roma, 1967, p. 686.

¹⁵ Questo aspetto del contributo marxiano è stato sviluppato da Paul A. Baran e Paul M. Sweezy, *Monopoly Capital. An Essay on the American Economic and Social Order*, Monthly Review Press, London-New York, 1966. I due autori esplorano il funzionamento della concorrenza nel capitalismo monopolistico e sostengono che la legge della caduta del profitto non si applica al capitalismo moderno. In particolare, Baran e Sweezy sottolineano il ruolo della stagnazione, che viene interrotta solo da violente crisi.

¹⁶ Paul Sweezy, *The Theory of Capitalist Development*, Dobson, London, 1946, mantiene il suo status di classico, mentre una valutazione recente è fornita da Simon Clarke *Marx's Theory of Crisis*, Macmillan, London, 1994.

presa in esame è un innovatore di successo e che i suoi imitatori non sono (ancora) in grado di replicare in modo efficace l'innovazione di prodotto o di processo. Ovviamente, quest'ultima spiegazione implica che un'azione antitrust è del tutto fuori luogo.

L'origine della maggior parte dei dibattiti sulla politica della concorrenza può essere ricondotta alla particolare nozione di concorrenza assunta come rilevante. Semplificando drasticamente, si può affermare che una distinzione illuminante è quella introdotta da Blaug tra la concorrenza come stato finale e la concorrenza come processo (Blaug, 1997). Gli economisti che adottano la nozione di concorrenza come processo sono solitamente molto prudenti prima di condannare come anticoncorrenziali molte delle attuali pratiche commerciali¹⁷. Di conseguenza, questi economisti sono generalmente diffidenti nei confronti delle politiche antitrust attive¹⁸.

Al contrario, gli economisti che adottano la nozione di concorrenza come stato finale e i relativi teoremi di ottimalità Paretiana sono portati a concentrarsi sul numero e sulle dimensioni dei concorrenti in un determinato mercato come le due variabili cruciali che (insieme alle barriere all'ingresso) determinano la distanza tra il funzionamento effettivo del mercato in esame e l'ideale di concorrenza perfetta. Di conseguenza, questi economisti sono generalmente molto meno riluttanti a fornire il proprio supporto a politiche antitrust attive.

Un caso a parte è la Scuola di Chicago. Come ha notato Reder (1982), gli economisti di Chicago di solito partono dal presupposto che “si possono trattare i prezzi e le quantità osservate come buone approssimazioni dei loro valori di equilibrio competitivo di lungo periodo” (Reder, 1982, p.12) e che “la maggior parte di ciò che sembra essere monopolio è effimero, essendo eliminato dal libero ingresso” (Reder, 1982, p. 15). Così, all'interno della mentalità della Scuola di Chicago, la teoria dei prezzi neoclassica coesiste felicemente con una decisa diffidenza verso l'intervento attivo del governo

¹⁷ “When competition is analytically considered as a process, pure integration, mergers and acquisitions, cooperation and alliances may become integral parts of the normal functioning of competitive markets. These inter-firm relations which are perceived as collusion within the traditional vision of competition can be legitimated for some periods and for specific purposes”, Jackie Krafft, *Introduction*, in Jackie Krafft (a cura di), *The Process of Competition*, Edward Elgar, Cheltenham, UK e Northampton, MA, 2000, pp. 1-2. (Krafft 2000: 1-2).

¹⁸ Commentando la mancanza di entusiasmo degli economisti statunitensi nei confronti dello Sherman Act, DiLorenzo e High sostengono che: “There is no doubt that economists at the turn of the century looked upon competition as a process of enterprise and rivalry, and that they disapproved of antitrust law. These two views were not merely coincidental. Although viewing competition as rivalry does not necessitate opposition to antitrust law, it surely encourages such opposition”, T.J. DiLorenzo, J.C. High, *Antitrust and Competition, Historically Considered*, *Economic Inquiry*, 37(3), 1988, p. 432.

nei risultati del mercato: solo la fissazione esplicita dei prezzi e le fusioni in regime di monopolio sono degne di seria preoccupazione da parte dell'anti-trust (Posner, 1979, p. 933). Nella versione estrema della teoria dei mercati della Scuola di Chicago, la teoria dei mercati contendibili (Baumol *et al.*, 1982), anche un mercato con un solo venditore può essere considerato competitivo, a condizione che sia soggetto alla concorrenza “mordi e fuggi” di imprese esterne.

Una via intermedia è rappresentata dalla versione ordoliberalista tedesca, la cosiddetta Scuola di Friburgo di Walter Eucken, Franz Böhm, Hans Grossmann-Doerth e Wilhelm Röpke, per citarne solo alcuni dei nomi più illustri. Gli studiosi di Friburgo ritengono che sia la politica del non-intervento (*laissez faire*) sia l'intervento diretto del governo sui risultati del mercato siano risposte sbagliate al problema di creare e mantenere un'economia competitiva. Piuttosto, essi optano per una azione politica volta a migliorare i risultati di mercato a valle in modo indiretto, attraverso una deliberata riformulazione a monte delle regole del gioco competitivo. Preferiscono quindi affrontare le questioni antitrust come un problema di politica costituzionale. La dimensione costituzionale della scuola di Friburgo rappresenta una soluzione originale al dilemma liberale classico di richiedere un'azione governativa per prevenire l'abuso del potere privato sul mercato e, allo stesso tempo, riconoscere che l'azione governativa stessa può interferire pesantemente con i processi di mercato e inficiarne i benefici effetti (Giocoli, 2009)¹⁹.

Riferimenti bibliografici

- Arrow K.J. (1959), *Toward a theory of price adjustment*, in M. Abramovitz (ed.), *The Allocation of Economic Resources*, Stanford University Press, Stanford.
- Aspromourgos T. (2009), *The Science of Wealth. Adam Smith and the framing of political economy*, Routledge, London-New York.
- Backhouse R.E. (1990), *Competition*, in J. Creedy (ed.), *Foundations of Economic Thought*, Basil Blackwell, Oxford.
- Baran P.A., Sweezy P.M. (1966), *Monopoly Capital. An Essay on the American Economic and Social Order*, Monthly Review Press, London-New York.
- Baumol W.J., Panzar J.C., Willig R.D. (1982), *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.

¹⁹ David J. Gerber, *Law and Competition in the Twentieth Century Europe. Protecting Prometheus*, Oxford University Press, Oxford, 1998, nei capitoli VII e VIII fornisce un'analisi completa del ruolo svolto dall'ordoliberalismo tedesco e dall'economia sociale di mercato nella formazione del diritto e della prassi a tutela della concorrenza in Europa.

- Blaug M. (1997), *Competition as an end-state and competition as a process*, in M. Blaug, *Not Only An Economist. Recent Essays by Mark Blaug*, Edward Elgar, Cheltenham, UK e Brookfield, US.
- Blaug M. (2003), The formalist revolution of the 1950's, *Journal of the History of Economic Thought*, 25(2).
- Boehm S., Gehrke C., Kurz H.D., Storn R. (2002), *Is there Progress in Economics? Knowledge, Truth and the History of Economic Thought*, Edward Elgar, Cheltenham, UK e Northampton, MA.
- Chamberlin E.H. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value*, Harvard University Press, Cambridge.
- Clark J.B. (1902), *The Distribution of Wealth: A Theory of Wages, Interest and Profits*, Augustus M. Kelley, New York.
- Clarke S. (1994), *Marx's Theory of Crisis*, Macmillan, London.
- Cournot A.A. (1838) [1897], *Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth*, traduzione inglese di Nathaniel Bacon, Macmillan, London.
- Demsetz H. (1982), *Economic, Legal, and Political Dimensions of Competition, the De Vries Lectures in Economic Theory*, North Holland, Amsterdam.
- DiLorenzo T.J., High J.C. (1988), *Antitrust and Competition, Historically Considered*, *Economic Inquiry*, 37(3).
- Edgeworth F.Y. (1881), *Mathematical Psychics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Sciences*, Kegan, London.
- Garegnani P. (1983), *The Classical Theory of Wages and the Role of Demand Schedules in the Determination of Relative Prices*, *The American Economic Review*, 73(2).
- Gerber D.J. (1998), *Law and Competition in the Twentieth Century Europe. Protecting Prometheus*, Oxford University Press, Oxford.
- Giocoli N. (2009), *Competition vs. property rights: American antitrust law, the Freiburg School and the early years of European competition policy*, *Journal of Competition Law and Economics*, 5(4).
- Hayek F.A. (1968) [2002], *Competition as a Discovery Procedure*, *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 5(3).
- High J. (2001), *Introduction. Split Personality: A Brief History of Competition in Economic Theory*, in J. High (ed.), *Competition*, Edward Elgar, Cheltenham, UK e Northampton, MA.
- Jevons W.S. (1871), *The Theory of Political Economy*, Macmillan, London.
- Kirzner I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago e London.
- Kirzner I.M. (1997), *Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach*, *Journal of Economic Literature*, 35(1).
- Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Houghton Mifflin, New York.
- Krafft J. (2000), *Introduction*, in J. Krafft (ed.), *The Process of Competition*, Cheltenham, Edward Elgar, UK e Northampton, MA.
- Machovec F.M. (1995), *Perfect Competition and the Transformation of Economics*, Routledge, London-New York.

- Makowski L., Ostroy J.M. (2001), *Perfect Competition and the Creativity of the Market*, Journal of Economic Literature, 39(2).
- Marx K. (1967), *Il capitale*, Libro I, traduzione di Delio Cantimori di *Das Kapital*, vol. I, Editori Riuniti, Roma.
- Mas-Colell A., Whinston M.D., Green J. (1995), *Microeconomic Theory*, Oxford University Press, New York.
- McNulty P. (1967), *A Note on the History of Perfect Competition*, The Journal of Political Economy, 75(4).
- McNulty P. (1968), *Economic Theory and the Meaning of Competition*, The Quarterly Journal of Economics, 82(4).
- McNulty P. (2008), *Competition, Austrian*, in S.N. Durlauf, L.E. Blume (eds.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Second Edition, Volume 2, Macmillan, London.
- Metcalfe J.S., Ramlogan R., Uyarra E. (2004), *Competition, innovation and economic development: the instituted connection*, in Cook P., Colin Kirkpatrick M. M., Parker D. (eds.), *Leading Issues in Competition, Regulation and Development*, Edward Elgar, Cheltenham, UK e Northampton, MA.
- Mill J.S. (1848) [1973], *Principles of Political Economy: With Some of Their Applications to Social Philosophy*, Augustus M. Kelley, New York.
- Posner R.A. (1979), *The Chicago School of Antitrust Analysis*, University of Pennsylvania Law Review, 127(4).
- Reder M.W. (1982), *Chicago Economics: Permanence and Change*, The Journal of Economic Literature, 20(1).
- Richardson G.B. (1975), *Adam Smith on Competition and Increasing Returns*, in A.S. Skinner, T. Wilson (a cura di), *Essays on Adam Smith*, Oxford University Press, Oxford.
- Robinson J. (1933), *The Economics of Imperfect Competition*, Macmillan, London.
- Roemer J.E. (1982), *A General Theory of Exploitation and Class*, Harvard University Press, Cambridge.
- Salvadori N., Signorino R. (2013), *The Classical notion of competition revisited*, History of Political Economy, 44(1).
- Schumpeter J.A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen & Unwin, London.
- Smith A. (1976), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1st edn 1776, Vol. II of *The Glasgow Edition of the Works and Correspondence of Adam Smith*, a cura di R.H. Campbell, A.S. Skinner. Oxford University Press, Oxford. Nel testo citato come *WN*, numero del libro, numero del capitolo, numero della sezione, numero del capoverso.
- Stigler G.J. (1957), *Perfect Competition, Historically Contemplated*, The Journal of Political Economy, 65(1).
- Sweezy P. (1946), *The Theory of Capitalist Development*, Dobson, London.
- Tsoufidis L. (2009), *The Rise and Fall of Monopolistic Competition Revolution*, International Review of Economics, 56(1).
- Vickers J. (1995), *Concepts of Competition*, Oxford Economic Papers, 47(1).

- Walras L. (1874) [2003], *Elements of Pure Economics or The Theory of Social Wealth*, Routledge, London.
- Wicksell K. (1901-1906) [1934], *Lectures on Political Economy*, two volumes, Routledge, London.
- Witt U. (2008), *Evolutionary Economics*, in S.N. Durlauf, L.E. Blume (a cura di), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Second Edition, Volume 3, Macmillan, London.

GOVERNANCE, INTELLIGENZA ARTIFICIALE E RISK MANAGEMENT

di *Daniela M. Salvioni*

1. I rischi nella governance d'impresa

Nel 1987, Umberto Bertini pubblicava il volume “Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale”, in cui procedeva ad una innovativa serie di accostamenti tra la problematica dei rischi e quella gestionale. In particolare, lo Studioso – dopo una prima parte dedicata alla enunciazione dei problemi relativi ai rischi d’azienda – affrontava il tema della gestione dei rischi per il mantenimento delle condizioni di economicità. Nel volume si affermava: “[...] *i rischi che promanano dalle manifestazioni del mondo aziendale vengono sottoposti dai responsabili della gestione ad un adeguato ‘trattamento’ allo scopo di ridurre la loro incidenza nella sfera economica dell’azienda*”¹.

Il contributo di Bertini approfondiva temi che solo a partire dall’inizio di questo secolo sono andati assumendo crescente rilevanza per la realizzazione di una corporate governance efficacemente diretta al mantenimento delle condizioni di successo sostenibile.

Nelle moderne realtà, controllare le attività di gestione di un’impresa significa anche indirizzare, dirigere e coordinare i processi decisionali ed attuativi per aiutare la crescita e il successo, intervenendo tempestivamente sulle variabili critiche e sui rischi emergenti.

Il risk management comprende tutte le azioni finalizzate a individuare e influenzare i rischi e le opportunità derivanti dalle attività di un’impresa e che potrebbero avere effetti sul successo dell’impresa stessa². Quindi tale at-

¹ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Collana di Studi Economico-Aziendali “E. Giannessi”, Giuffrè, Milano, 1987, p. 149.

² “Fortemente condizionato dalla realtà dell’impresa nel cui ambito si manifesta, il successo aziendale può essere inteso come la risultante dell’azione concomitante di una vasta gamma di fenomeni, di diversa natura e in stretta correlazione tra loro. Esso si manifesta variamente, a seconda della diversa natura dell’impresa, non essendo ancorato a un preciso modo di manifestarsi, ma trova, in ogni caso, il suo fondamento in un apporto progressivo di economicità che traspare soprattutto dal rapporto che l’azienda instaura con l’ambiente”, Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 83-84.

tività interviene nell'identificazione e nel controllo dei possibili rischi e nella relativa gestione, supportando il miglioramento delle performance aziendali.

La concezione del rischio ha subito una significativa modifica nel tempo, non essendo tale fenomeno unicamente ricondotto a situazioni negative, come in passato, bensì venendo riconosciuto come un artefice del successo dell'impresa. La continuità di un'organizzazione è, infatti, profondamente collegata alla sua capacità di assumere rischi idonei, per misura e qualità, a generare una remunerazione adeguata.

La mutata considerazione del rischio ha portato alla creazione di innovativi modelli di gestione dello stesso nell'ambito aziendale. Si affermano pertanto i sistemi di controllo dei rischi, cioè processi con cui si affrontano i rischi legati all'attività con lo scopo di ottenere benefici durevoli. Si tratta di un insieme di interventi, mediante i quali un'impresa valuta, esamina e valorizza i vari rischi che influenzano la sua attività, al fine di consentire la massimizzazione dello stakeholder value sia nel breve, sia nel lungo termine³.

Di conseguenza, nell'ambito dei sistemi di controllo interno si è enfatizzata la dimensione di gestione del rischio a supporto di una efficace governance.

Nel 2004, il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission pubblica il cosiddetto "CoSO Report II" intitolato *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*. Con questo documento si amplia la concezione del controllo, enfatizzando l'ambito più vasto di gestione dei rischi. Nell'elaborato la gestione dei rischi è definita come un processo, eseguito dal consiglio di amministrazione, dal management e da altro personale aziendale, applicato nella determinazione della strategia e in tutta la gestione, progettato per identificare potenziali eventi in grado di influenzare l'impresa e gestire i rischi entro la sua propensione al rischio, per fornire ragionevoli garanzie per quanto riguarda il raggiungimento degli obiettivi. Il documento è stato successivamente rivisto ed integrato più volte, affermando la centralità della gestione dei rischi per l'efficacia della governance⁴.

L'enfasi sulla gestione dei rischi e sulla relativa correlazione con i sistemi di controllo interno a supporto della corporate governance si è andata rapi-

³ In proposito si rinvia, tra gli altri, a: Robert Edward Freeman, Sergiy Dmytriyev, *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other*, Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it), n. 1, 2017, pp. 7-15; Daniela M. Salvioni, Francesca Gennari, *CSR, Sustainable Value Creation and Shareholder Relations*, Symphonya. Emerging Issues in Management (symphonya.unimib.it), n. 1, 2017, pp. 36-49.

⁴ A questo proposito si rinvia, in particolare, a: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, 2004; Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management: Aligning Risk with Strategy and Performance*, 2016.

damente diffondendo. In proposito basti pensare come, ad esempio, il codice di autodisciplina di Borsa Italiana⁵, nella versione promulgata nel dicembre 2011, modifichi la denominazione del comitato di controllo interno in comitato controllo e rischi.

L'ambiente altamente turbolento e dinamico nel quale le aziende si trovano oggi a operare comporta il continuo mutamento della probabilità d'insorgenza e del livello di rilevanza dei fenomeni aleatori. Si afferma quindi un'immagine del rischio aziendale non separabile dallo specifico contesto nel quale lo stesso trova origine. L'analisi dei fenomeni aleatori non può quindi essere disgiunta da una profonda conoscenza e considerazione dei fattori aziendali che condizionano l'insorgere dei relativi rischi. Le uniche caratteristiche che si ritrovano con costanza in qualsivoglia rischio aziendale sono la pervasività dello stesso nell'intero complesso aziendale, la rilevanza economica e la costante dinamicità.

La globalizzazione, l'affermarsi dei principi di responsabilità sociale e di sostenibilità, l'enfasi sui fenomeni di circolarità e la diffusione dell'intelligenza artificiale sono tra i fattori che hanno determinato profonde modificazioni nei sistemi di rischio caratterizzanti l'impresa, imponendo nuove metodologie e strumenti di governo⁶.

In particolare, l'intelligenza artificiale (AI) è recentemente diventata una delle tecnologie più importanti e trasformative del nostro tempo, con possibilità di applicazione nell'ambito della gestione d'impresa. L'uso di strumenti basati sull'intelligenza artificiale a supporto dell'attività aziendale comporta opportunità ma presenta anche significativi rischi. I consigli di amministrazione, nel loro ruolo di supervisione, devono pertanto: comprendere le opportunità strategiche, supervisionare i rischi e i controlli per un impiego

⁵ Il codice di autodisciplina di Borsa italiana è predisposto dal Comitato per la Corporate Governance istituito presso la stessa Borsa e persegue lo scopo di promuovere il buon governo societario delle società quotate italiane.

⁶ “Nelle imprese di successo, le caratteristiche rilevanti dei sistemi di controllo interno si sono progressivamente adattate alle modificazioni intervenute nel contesto competitivo globale, segnalando un significativo orientamento al risk management. In particolare, la gestione del rischio, sebbene con caratteristiche differenti nei diversi contesti operativi, tende a riguardare: l'introduzione di un sistema di controllo specifico, cioè di un sistema di risk management, volto a monitorare la sopportabilità dei rischi mediante opportuni processi di identificazione, misurazione, valutazione e controllo; la progettazione e la valutazione dell'efficacia delle altre forme di controllo interno, rispetto alla capacità di governo dei fattori con ruolo cruciale per l'ottimizzazione delle performance e di tempestiva segnalazione delle potenzialità di rischio riscontrate”, Daniela M. Salvioni, *Governance e risk management nei mercati globali*, in *Libera Amicorum per Umberto Bertini, L'uomo, lo studioso, il professore*, a cura di Fabio Fortuna, FrancoAngeli, Milano, 2012, pp. 516-517.

affidabile dell'intelligenza artificiale, nonché tenere il passo con le normative emergenti.

2. L'intelligenza artificiale nella governance aziendale

La tecnologia è presente in varie forme da decenni nella gestione delle imprese, ma la diffusione degli strumenti e dei sistemi di intelligenza artificiale e di intelligenza artificiale generativa⁷ rappresenta una condizione rispetto alla quale gli organi di corporate governance devono porsi criticamente per il mantenimento della competitività, della rilevanza e dell'efficacia del proprio business. In particolare, l'intelligenza artificiale generativa è entrata in scena nel 2018 e ha il potenziale per modificare significativamente la gestione delle imprese.

Le principali tecniche alla base di un efficace sistema di intelligenza artificiale sono sostanzialmente due: il Machine Learning (ML) e il Deep Learning (DL). Il ML riguarda l'insieme degli strumenti e degli algoritmi integrati in un computer che, sulla base dei dati esistenti, consentono di far emergere schemi e correlazioni da grandi set di dati e di formulare le migliori decisioni e previsioni sulla base di tali analisi. Il DL attiene a una funzione esistente all'interno del ML, basata su reti neurali⁸, strutturata affinché la macchina sia in grado di rilevare schemi ricorrenti e classificare le informazioni in categorie. ML e DL creano il contesto in cui l'intelligenza artificiale può funzionare.

Molto prima che OpenAI lanciasse ChatGPT a livello globale, l'intelligenza artificiale era già parte integrante di un vasto numero di funzioni aziendali, potendo aiutare l'organizzazione a elaborare in modo efficiente le informazioni, ad accelerare il ritmo di lavoro, nonché nella traduzione linguistica. La recente rapida diffusione di ChatGPT⁹ ha evidenziato le potenzialità

⁷ Gli strumenti di intelligenza artificiale di tipo generativo sono capaci di creare testi, immagini o altri dati, mediante lo sviluppo di processi di apprendimento basati sull'utilizzo di training data.

⁸ Nell'ambito dell'intelligenza artificiale si fa sempre più spesso riferimento alle reti neurali, intese quali modelli matematici dichiaratamente ispirati al funzionamento biologico del cervello umano.

⁹ "The public-facing version of ChatGPT reached 100 million users in just two months. It democratized AI in a manner not previously seen while becoming by far the fastest-growing app ever. Its out-of-the-box accessibility makes generative AI different from all AI that came before it. Users don't need a degree in machine learning to interact with or derive value from it; nearly anyone who can ask questions can use it. And, as with other breakthrough technologies such as the personal computer or iPhone, one generative AI platform can give rise to many applications for audiences of any age or education level and in any location with internet

di trasformazione della gestione aziendale, con conseguente crescente interesse per gli organi amministrativi di corporate governance.

L'intelligenza artificiale nella governance aziendale ha il potenziale per fornire alle imprese strumenti avanzati per la risoluzione dei problemi, le previsioni di mercato e la gestione del rischio. In particolare, l'intelligenza artificiale generativa può svolgere diverse funzioni nelle organizzazioni, tra cui la classificazione, la modifica, il riepilogo, la risposta alle domande e la stesura di nuovi contenuti. Ognuna di queste funzioni ha il potenziale per creare valore modificando il modo in cui si perfezionano le decisioni e il lavoro viene svolto.

Gli organi di corporate governance dovrebbero considerare la valutazione delle possibilità d'impiego dell'intelligenza artificiale generativa una opportunità, che – seppure non priva di rischi – può creare valore in un'ampia gamma di casi d'uso. Il mancato ricorso agli strumenti di intelligenza artificiale potrebbe comportare svantaggi competitivi; per contro, un uso non pienamente consapevole di tali strumenti potrebbe esporre l'impresa a uno stato eccessivo di rischiosità. Ne deriva che ai consigli di amministrazione compete la comprensione delle potenzialità di miglioramento gestionale connesse all'intelligenza artificiale e l'attenta valutazione dei connessi limiti, costi e benefici.

In particolare, a livello di vertici aziendali occorre:

- valutare e comprendere le opportunità strategiche offerte dall'intelligenza artificiale, in relazione ai settori di attività, al confronto globale e alle caratteristiche gestionali;
- scegliere tempi e modalità di impiego degli strumenti nell'ambito di un modello di governance responsabile. In proposito, in funzione anche dei rischi riscontati e giudicati accettabili, si selezionano gli specifici casi d'uso, si studia il relativo impatto sul sistema aziendale e si programmano i connessi fabbisogni formativi;
- considerare e supervisionare i rischi e attivare controlli interni per verificare l'affidabilità della nuova tecnologia con riguardo ai casi d'uso selezionati;
- inserire l'evoluzione della normativa in materia di intelligenza artificiale nei modelli di analisi della responsabilità amministrativa e di controllo della compliance.

Man mano che gli organi amministrativi di corporate governance decidono il percorso aziendale verso l'intelligenza artificiale e gli specifici casi

access”, Michael Chui, Roger Roberts, Tanya Rodchenko, Lareina Yee, Alex Singla, Alex Sukharevsky, Delphine Zurkiya, *What every CEO should know about generative AI*, McKinsey Digital, 2023.

d'uso a cui dare priorità, potrebbe rendersi necessaria una significativa trasformazione digitale, con conseguenti investimenti, nonché il ricorso ad applicazioni di terze parti, a personale o imprese di consulenza con specifiche competenze. Di conseguenza, tende ad assumere rilievo la definizione di obiettivi, percorsi attuativi, risorse coinvolte e modalità di integrazione tra i diversi attori¹⁰.

In funzione della numerosità degli attori coinvolti nel processo di implementazione dell'intelligenza artificiale, della rapida evoluzione della materia e della relativa normativa, potrebbe inoltre rendersi utile l'istituzione di un comitato per l'intelligenza artificiale, con funzioni consultive e con compiti di coordinamento, di verifica e controllo, nonché di studio delle nuove opportunità via via offerte dalla tecnologia.

3. Intelligenza artificiale e risk management

L'adozione di strategie di sviluppo implicanti il ricorso all'intelligenza artificiale, sebbene determinato dalla convenienza economica, si associa a specifiche condizioni di rischio operativo e reputazionale. Tali condizioni comportano un'attenta valutazione sia in sede di definizione dell'opportunità di ricorso all'intelligenza artificiale e di progettazione del relativo impiego, sia in sede di funzionamento.

In effetti, i sistemi di intelligenza artificiale dovrebbero essere testati prima della loro introduzione e regolarmente durante il loro funzionamento.

Il crescente stato di rischiosità insito nell'impiego dell'intelligenza artificiale generativa ha enfatizzato: da una parte, la necessità di definizione di principi e regole volti a disciplinare l'argomento; dall'altra parte, il fabbisogno di predisposizione di framework progettati per affrontare i nuovi rischi non appena emergono.

La preoccupazione che gli strumenti di intelligenza artificiale possano avere effetti collaterali è percepita sia a livello di singole nazioni che in ambito internazionale. Nell'ultimo biennio le singole nazioni si sono attivate per definire strategie nazionali sull'intelligenza artificiale, compresi i loro

¹⁰ “[...] ogni azienda definisce i propri ‘modelli gestionali’, diversi nel tempo e nello spazio per ‘contenuto’ e ‘forme’. Dalla ‘qualità’ di questi ‘modelli’ dipende la vita dell’azienda, e più in generale quella del sistema economico sociale”, Umberto Bertini, *Il sistema aziendale delle idee*, in *Scritti in Onore di Carlo Masini*, Tomo Primo, *Istituzioni di economia d’azienda*, Egea, Milano, 1993, p. 465.

organi di supervisione e monitoraggio, al fine di garantire l'affidabilità dei sistemi praticati e il rispetto dei principi etici¹¹.

Nel 2019 l'Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) ha predisposto un documento sull'intelligenza artificiale in cui si considerano¹²: cinque principi basati su valori; cinque raccomandazioni ai governi affinché i membri e i non membri aderenti promuovano e implementino nelle loro politiche una gestione responsabile dell'intelligenza artificiale.

La Commissione Europea ha formulato – nell'aprile del 2021 – una proposta di regolamentazione in materia di intelligenza artificiale. Trattasi del cosiddetto “Artificial Intelligence Act”, ossia del regolamento europeo, che è giunto alla sua versione definitiva nel 2024, a seguito dell'accordo raggiunto tra Parlamento e Consiglio Europeo nel dicembre 2023. Il regolamento in oggetto si propone di disciplinare il tema dell'intelligenza artificiale, con l'obiettivo di prevenire possibili abusi e garantire la sicurezza e il rispetto dei diritti fondamentali.

In materia di gestione dei rischi connessi all'impiego dell'intelligenza artificiale è, inoltre, opportuno segnalare l'*Artificial Intelligence Risk Management Framework* (AI RMF), predisposto dal *National Institute of Standards and Technology* (NIST) del Dipartimento del Commercio degli Stati Uniti¹³. Tale documento si propone di fornire un riferimento per aiutare a gestire i numerosi rischi che affrontano le organizzazioni che progettano, sviluppano, implementano o utilizzano sistemi di intelligenza artificiale. Il framework è concepito per essere volontario, rispettoso dei diritti e dei principi di sostenibilità, flessibile e quindi applicabile a organizzazioni di diverse dimensioni e operanti in diversi settori di attività.

A livello di accuratezza delle informazioni, occorre considerare che, con l'avvento della intelligenza artificiale generativa, la semplice disponibilità di una connessione internet può permettere di dirigere un'applicazione verso determinati compiti, ovvero può consentire l'ottenimento di specifici risultati. Mentre in passato, lo sviluppo dell'intelligenza artificiale era affidato ad esperti di tecnologia informatica ed elaborazione dati, con specifica esperienza nella codifica e nei test di verifica dell'efficacia delle elaborazioni. Quindi, l'evoluzione dello strumento, se da una parte presenta più ampie po-

¹¹ Ad esempio, con riferimento all'Italia, a fine 2023, è stata presentata alla Camera dei deputati una proposta di legge con l'obiettivo di regolamentare il tema dell'Intelligenza Artificiale. Canada, Finlandia e Giappone sono stati tra i primi paesi a definire strategie nazionali di AI, seguiti da Australia, Danimarca, Francia, Germania, Corea e Stati Uniti.

¹² OECD, *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*, 2019.

¹³ National Institute of Standards and Technology, *Artificial Intelligence Risk Management Framework* (AI RMF 1.0), January 2023.

tenzialità di utilizzo, dall'altra parte evidenzia maggiori rischi di imprecisione e di sicurezza.

In effetti, i rischi connessi all'intelligenza artificiale includono la sicurezza dei dati e la privacy. Le applicazioni facilmente disponibili presentano limitate barriere d'ingresso, per cui i dati possono essere agevolmente manipolati e al contempo potrebbero essere soggetti a furti e perdite.

Inoltre, il rischio può emergere sia dai dati di terze parti, dal software o dall'hardware, sia dal modo in cui le informazioni sono utilizzate. In particolare, le metriche o le metodologie di rischio utilizzate dall'organizzazione che sviluppa il sistema di intelligenza artificiale potrebbero non essere coerenti con quelle utilizzate dall'organizzazione che implementa o gestisce il sistema. Inoltre, l'organizzazione che sviluppa il sistema di intelligenza artificiale potrebbe non essere trasparente riguardo ai parametri di rischio o alle metodologie utilizzate.

La misurazione e la gestione del rischio potrebbero altresì essere complicate dal modo in cui le organizzazioni utilizzano o integrano dati o sistemi di terze parti in prodotti o servizi di intelligenza artificiale. In sede di progettazione risulta pertanto essenziale predisporre adeguate strutture di governance interna e verificare l'esistenza di sufficienti garanzie tecniche. Indipendentemente da ciò, è utile che tutte le parti e gli attori dell'intelligenza artificiale gestiscano in modo efficiente e integrato i rischi connessi ai sistemi che sviluppano, implementano o utilizzano.

Quanto sopra evidenzia come il consiglio di amministrazione, definendo il ricorso all'intelligenza artificiale è chiamato a determinare anche le condizioni di responsabile impiego della stessa a livello di vertici e di organizzazione e a fornire utile indicazione per la predisposizione di adeguati sistemi di gestione dei rischi connessi. In altri termini, al consiglio è richiesto di assicurarsi dell'affidabilità delle informazioni derivanti dall'uso dell'intelligenza artificiale, del corretto impiego della stessa a livello organizzativo e della massimizzazione dello sfruttamento dei rilevanti vantaggi offerti dalla stessa.

A livello gestionale, poi, l'intelligenza artificiale interessa tutti i sistemi di controllo interno e, in primo luogo, il risk management. Anche con riguardo all'intelligenza artificiale l'attenzione al rischio richiede valorizzazione in sede di definizione e di realizzazione della strategia, opportuno sviluppo di tutte le fasi tipiche di controllo dei rischi e un costante reperimento e scambio di informazioni rilevanti sia a livello interno sia con terze parti. Tenuto conto della propensione al rischio, poi, un sistematico ed efficace controllo dei risultati raggiunti dal risk management permette di verificare l'efficacia delle sue componenti, consentendo di apportare eventuali miglioramenti.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1993), *Il sistema aziendale delle idee*, in *Scritti in Onore di Carlo Masini*, Tomo Primo, *Istituzioni di economia d'azienda*, Egea, Milano.
- Chui M., Roberts R., Rodchenko T, Yee L., Singla A., Sukharevsky A., Zurkiya D. (2023), *What every CEO should know about generative AI*, McKinsey Digital.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (2016), *Enterprise Risk Management: Aligning Risk with Strategy and Performance*.
- Freeman R.E., Dmytriiev S. (2017), *Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 1.
- OECD (2019), *Recommendation of the Council on Artificial Intelligence*.
- National Institute of Standards and Technology (2023), *Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)*.
- Salvioni D.M. (2012), *Governance e risk management nei mercati globali*, in *Liber Amicorum per Umberto Bertini, L'uomo, lo studioso, il professore*, a cura di Fabio Fortuna, FrancoAngeli, Milano.
- Salvioni D.M., Gennari F (2017), *CSR, Sustainable Value Creation and Shareholder Relations*, Symphonya. Emerging Issues in Management, n. 1.

RIFLESSIONI SU COSTO OPPORTUNITÀ DEL CAPITALE E PREMI PER IL RISCHIO

di *Sandro Sandri, Massimiliano Barbi*

1. Efficienza allocativa e costo del capitale

Un obiettivo fondamentale delle imprese (ma il ragionamento può essere esteso agli individui e, in generale, a chiunque investa denaro) è allocare in modo efficiente le risorse a disposizione. In assenza di vincoli alla destinazione del capitale, un investimento efficiente fornisce all'impresa che lo effettua il più elevato rendimento atteso corretto per il rischio. Anche in presenza di vincoli (che, per esempio, comportano un razionamento del capitale), un investimento efficiente rende massimo il rendimento atteso ottenibile; ovviamente, in questo caso, considerando tutti e soli i possibili investimenti che soddisfano i vincoli. L'investimento di capitale è dunque efficiente se ciò nel quale si investe è in grado di restituire almeno il costo opportunità del denaro impiegato, generando nuovo valore¹.

Il concetto di costo del capitale è un tema discusso nell'economia aziendale e un fondamento della finanza d'impresa². Basti pensare al titolo dell'articolo seminale di Franco Modigliani e Merton Miller del 1958. In *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, Modigliani e Miller – i quali scrivono ben prima che si sia sviluppata una moderna teoria di portafoglio – si chiedono quale sia il criterio affinché un investimento debba essere intrapreso. Tale criterio passa per il confronto tra il rendimento atteso del progetto e il costo marginale del capitale per l'impresa che lo effettua. Questo confronto è indipendente dalle preferenze dei manager e degli azionisti: il costo del capitale proviene esclusivamente dal rischio dell'inve-

¹ Precisiamo che useremo in questo scritto la definizione di “valore” in senso più lato, cioè come “*enlightened shareholder value*”, in base al quale la creazione di valore per gli azionisti richiede che un'impresa investa anche negli *stakeholder*. Per una discussione più approfondita, si vedano, per esempio, Brealey *et al.* (2024, cap. 20), Bradley e Cornell (2020) e Denis (2016).

² La discussione in massima sintesi verte sulla possibilità di inserire in bilancio i costi figurativi (fra i quali rientra a pieno titolo il costo opportunità del capitale). Anche chi è critico nei confronti di questa possibilità (principalmente per ragioni tecniche), non manca di evidenziare la necessità di tenere conto nella misura delle performance anche delle attese di risultati economici coerenti con il rischio da parte degli azionisti (Buttignon, 2001, pp. 237-238)

stimento marginale. Ezra Solomon, nel suo saggio del 1963 che ha rivoluzionato il modo in cui la finanza d'impresa veniva studiata e insegnata, descrive il costo del capitale come il “*saggio di rendimento minimo necessario per l'accettazione dei progetti d'investimento*”, o anche come quella “*soglia di redditività o [...] tasso di sbarramento che deve essere superato per giustificare l'impiego di capitale*”³. In buona sostanza, il costo opportunità del capitale è il rendimento minimo che trasforma l'investimento e la sua redditività (cioè, i flussi di cassa futuri e attesi generati) in nuovo valore.

Mentre la definizione di costo del capitale è condivisa e alla base della moderna finanza d'impresa, molto meno consenso vi è quando il costo del capitale deve essere stimato. Lo studio di Graham e Harvey (2001) è l'indagine più nota su come i manager finanziari prendono decisioni nella pratica. Gli autori sottopongono un questionario a circa 4.500 direttori finanziari di imprese americane e canadesi. Il questionario contiene un'intera sezione sul costo del capitale e su come questo viene stimato. Graham e Harvey ricevono 392 risposte (il tasso di risposta è circa 9%) e i risultati mostrano che vi è variabilità sia nella scelta nel modello sia nel novero dei fattori di rischio considerati. Uno studio metodologicamente simile e più recente è quello di Larocque *et al.* (2018), il cui questionario è interamente dedicato al costo del capitale. Non solo l'evidenza di Graham e Harvey (2001) è confermata, ma gli autori documentano altrettanta variabilità nella quantificazione dei parametri all'interno dello stesso modello. Seppure rilevante in molti ambiti della finanza d'impresa, la stima del costo del capitale assume un'importanza cruciale nel contesto della valutazione d'azienda. Tra i dieci temi identificati dai membri del comitato editoriale della rivista *Business Valuation OIV Journal* (la rivista redatta dalla Fondazione OIV) come quelli su cui non vi è una soluzione di consenso tra i valutatori, cinque di essi coinvolgono il costo del capitale (Aaron *et al.*, 2019).

Questo breve scritto parte dalle osservazioni soprastanti e propone un'esposizione succinta ma ragionata delle scelte a disposizione per la stima del costo del capitale. Nel paragrafo 2 presenteremo il costo del capitale come rendimento atteso e descriveremo i modelli per aumentare il rendimento atteso in funzione dei rischi. Nel paragrafo 3 descriveremo due rischi frequentemente considerati nella valutazione del capitale delle imprese. Nel paragrafo 4 enfatizzeremo come la pratica di aggiungere premi per i rischi specifici al costo del capitale (un metodo noto come *build-up*) sia soggetta a

³ La traduzione qui riportata è tratta dall'edizione italiana del saggio di Ezra Solomon, curata da Angelo Tantazzi (Solomon, E., 1972, *Teoria della Finanza Aziendale*, il Mulino, Bologna).

possibili contraddizioni. Nel paragrafo 5 concluderemo con alcune considerazioni finali.

2. Costo del capitale e rendimento atteso

Modigliani e Miller (1958) definiscono il costo opportunità del capitale come il tasso di capitalizzazione da applicarsi a una serie di flussi di cassa incerti (quelli che essi chiamano, nel 1958, “profitti”) e dunque corretto per il rischio. Nonostante l’equivalenza tra costo del capitale e rendimento atteso sia chiara, è solo con gli studi di equilibrio sul mercato dei capitali degli anni Sessanta del secolo scorso che viene formalizzato un nesso tra rischio e rendimento atteso.

Il primo modello che, costruendo sulla teoria di portafoglio di Markowitz (1952), perviene a una tale relazione, è il *capital asset pricing model* (CAPM) (Sharpe, 1964). Il CAPM è una pietra miliare negli studi economico-finanziari e per questi studi William Sharpe è stato insignito del premio Nobel per l’economia nel 1990 (assieme a Herry Markowitz e Merton Miller). Il messaggio del CAPM è che un singolo rischio – il rischio di mercato (o sistematico) – influenza i rendimenti attesi dei titoli. Pertanto, un investitore può attendersi un rendimento superiore solo esponendo il proprio portafoglio, già ben diversificato, a un più elevato rischio di mercato. Nel CAPM, questo rischio è la sensibilità dei rendimenti di un’attività rischiosa al rendimento del “portafoglio di mercato”, quest’ultimo generalmente approssimato da un indice azionario. La sensibilità al rischio di mercato – il “beta” – è un indicatore relativo di rischio: un beta di 1 indica un rischio pari a quello del mercato, mentre un beta inferiore o superiore a 1 denota un rischio rispettivamente inferiore o superiore a quello del mercato.

Il CAPM è un modello di equilibrio la cui derivazione si basa su numerose e stringenti ipotesi. Tra di esse, cruciali per la validità del modello, vi è quella che i mercati finanziari sono competitivi, liquidi, efficienti e privi di frizioni e quella che gli investitori sono razionali, perfettamente informati e ben diversificati. Nonostante queste ipotesi siano una descrizione irrealistica del funzionamento dei mercati e del comportamento individuale, il CAPM ha due importanti meriti. Il primo è quello di suggerire una suddivisione del rischio tra rischio specifico di un investimento e rischio legato all’andamento del mercato. Mentre quest’ultimo è ineliminabile e comporta una maggiorazione del rendimento atteso, il rischio specifico è diversificabile e non è remunerato in equilibrio. La differenza tra rischio sistematico e rischio specifico è comune a tutti i modelli di rischio e rendimento atteso e il CAPM è il

primo a formalizzarla. Il secondo merito del CAPM è anche la ragione per la quale esso è ancora ampiamente utilizzato in pratica: si tratta di un modello semplice. Più del 70% dei direttori finanziari nel campione di Graham e Harvey (2001) afferma di utilizzare il CAPM per stimare il costo del capitale. La quasi totalità (97%) dei manager finanziari delle imprese quotate nel campione di Laroque *et al.* (2016) afferma di utilizzare il CAPM, senza alcuna distinzione di settore industriale. La relazione lineare a un solo fattore (il rischio di mercato) tra rischio e rendimento atteso del CAPM è troppo semplice ed elegante per poter essere accantonata. In altre parole, il CAPM è “imperfetto, ma utile” (Mullins, 1982).

Il CAPM è stato oggetto di grande attenzione da parte della letteratura accademica. La maggioranza degli studi che hanno testato il modello hanno concluso che la relazione empirica tra rischio di mercato e rendimento ha una pendenza positiva ma inferiore a quella teorica. Ciò ha due implicazioni. La prima è che la pendenza è comunque positiva: a un maggior rischio corrisponde un maggiore rendimento, come il CAPM suggerisce. Poiché però la pendenza è diversa da quella teorica, l'unico rischio identificato dal CAPM (il rischio di mercato) rappresenta solo parzialmente la relazione tra rischio e rendimento atteso. Il rischio di mercato non è il solo rischio incorporato nei prezzi, vi è altro.

L'*arbitrage pricing theory* (APT) proposto da Ross nel 1976 è la naturale risposta a quest'evidenza. Rispetto al CAPM, l'APT afferma che il rischio sistematico non dipende da un solo fattore, ma da più fattori. L'APT è dunque un modello più flessibile del CAPM. La flessibilità dell'APT è però anche l'aspetto che ne limita l'utilizzo nella pratica. A differenza del CAPM, i fattori dell'APT non sono associati a variabili identificate a priori. Studi che utilizzano una metodologia statistica nota come analisi fattoriale mostrano che cinque è il numero di fattori sufficiente per spiegare i rendimenti azionari. Rispetto a quali siano effettivamente questi fattori, Burmeister *et al.* (1994) suggeriscono di utilizzare: l'avversione al rischio (o “fiducia”) degli investitori, la loro preferenza per la liquidità, il tasso d'inflazione, il tasso di crescita dell'economia reale e il rendimento del mercato azionario⁴. Ciascuno di questi fattori va misurato e se ne calcola la relativa sensibilità dei rendimenti azionari. Come ben si comprende, la lista potenzialmente lunga di fattori possibili e le complessità legata alla misurazione degli stessi e alla stima delle sensibilità, fanno sì che l'APT sia raramente utilizzato in pratica. Ol-

⁴ Aggiungere il rendimento del portafoglio di mercato (in particolare, la variabilità dello stesso non già spiegata dagli altri fattori di rischio) comporta che l'APT possa essere considerato come una generalizzazione a più fattori del CAPM (Burmeister *et al.*, 1994).

tretutto, alcuni fattori sono negativi, rendendo difficile l'interpretazione degli stessi come "fattori di rischio".

Un modello simile nello spirito all'APT, ma con fattori di rischio ben identificati ed economicamente interpretabili, è il modello a tre fattori di Fama e French (1992, 1993), così detto perché proposto da Eugene Fama e Kenneth French nei primi anni Novanta del secolo scorso. Il modello parte da due regolarità empiriche intuitive e robuste, studiate per diversi paesi e periodi temporali (Estrada, 2011). La prima è il "*size premium*", ossia vi è una relazione negativa tra la capitalizzazione di mercato di un'impresa e i suoi rendimenti azionari (Banz, 1981). In altre parole, le imprese di piccole dimensioni offrono rendimenti maggiori rispetto a quelle di più grandi dimensioni. La seconda è il "*value premium*": vi è una relazione positiva tra il *book-to-market ratio* di un'impresa (il rapporto tra valore contabile e valore di mercato del capitale) e i suoi rendimenti azionari (Basu, 1983). Le azioni di imprese con un basso valore di mercato rispetto al valore contabile (cioè, un elevato *book-to-market ratio*), dette "*value*", sono più "convenienti", cioè nel lungo periodo tendono a offrire rendimenti superiori rispetto a quelle con un elevato valore di mercato rispetto al valore contabile (azioni "*growth*"). Il modello a tre fattori estende dunque il CAPM aggiungendo al premio per il rischio di mercato, il premio per la ridotta dimensione e il premio per l'elevato *book-to-market*⁵.

Estrada (2011) mostra un'applicazione del modello a tre fattori, stimando il costo del capitale delle 30 azioni componenti l'indice Dow Jones (DJIA). L'autore utilizza i fattori dimensione e *book-to-market* per il mercato americano disponibili sul sito di Kenneth French⁶ e le sensibilità ai fattori (beta) stimate nel periodo 2005-2009. Riportiamo sotto un estratto della Tabella 2 in Estrada (2011). Come si nota, in media per le 30 imprese del DJIA il costo del capitale proprio stimato con il modello a tre fattori (r_{FF3}) è del 9,5%, contro il 9,7% stimato con il CAPM (r_{CAPM}). Seppure in media la differenza sia ridotta, per alcune imprese r_{FF3} è superiore a r_{CAPM} , mentre per altre vale il contrario. Trattandosi di imprese di grandi dimensioni e operando molte di esse in settori industriali maturi, non sorprende che la sensibilità media al fattore dimensione (β_{SMB}) sia negativa, e che quella al fattore *book-to-market* (β_{HML}) sia positiva.

⁵ Il modello a tre fattori di Fama e French è stato integrato nel 1997 da Carhart aggiungendo un quarto fattore che tiene conto di un effetto *momentum*, cioè l'evidenza che le azioni tendono ad avere rendimenti che persistono nel tempo (i rendimenti positivi o negativi in passato tendono a essere confermati in futuro).

⁶ Il sito di Kenneth French è ricco di dati liberamente disponibili. Esso è accessibile al seguente indirizzo: http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/ken.french/data_library.html.

Tab. 1

	β_{MKT}	β_{SMB}	β_{HML}	β_{FF3}	β_{CAPM}	β_{CAPM}
Media	0,95	-0,22	0,19	9,5%	0,99	9,7%
Massimo	2,11	0,69	2,20	17,7%	2,30	17,5%
Minimo	0,30	-1,15	-0,58	4,8%	0,24	5,3%

Il modello di Fama e French è stato recentemente esteso aggiungendo altri due fattori (Fama, French, 2015): profittabilità (le azioni delle imprese più profittevoli hanno rendimenti maggiori di quelle che lo sono meno) e intensità degli investimenti (le azioni di imprese a bassa intensità degli investimenti tendono a ottenere rendimenti più elevati rispetto a quelle che investono di più).

3. Controllo, liquidità e altri rischi

La progressiva complessità dei modelli che abbiamo descritto mostra con evidenza come, fuorché il CAPM, gli altri siano di più complicato utilizzo. Inoltre, chi deve stimare il costo del capitale nella pratica, per esempio dovendo valutare attività d'impresa, ha familiarità con altri rischi, finora non considerati, ma che vorrebbe avessero un impatto sul valore. L'importanza di tali rischi è tanto maggiore quanto più ci si allontana da mercati dei capitali liquidi e ben funzionanti e ci si avvicina a imprese o partecipazioni in imprese non quotate, in cui molte delle ipotesi sottostanti i modelli che abbiamo presentato vengono meno. I due rischi più rilevanti che tratteremo in questo paragrafo sono il rischio di liquidità – legato alla difficoltà o impossibilità di negoziare l'attività – e il rischio derivante dalla mancanza di controllo.

La liquidità è una proprietà desiderabile di qualsiasi attività finanziaria. Poter convertire in denaro un investimento velocemente e senza costi apprezzabili ha valore. Allo stesso modo, la ridotta liquidità genera un rischio che il mercato incorpora nei prezzi. Vi è evidenza che un premio per il rischio di ridotta liquidità esista (Amihud, Mendelson, 1986; Acharya, Pedersen, 2005). Quando la liquidità è estremamente bassa, come nel caso di una partecipazione in un'impresa che non è quotata, questo rischio è consistente. Koeplin *et al.* (2000) comparano il valore di acquisizione del capitale di imprese americane non quotate rispetto a imprese simili (per anno e settore industriale), ma quotate in borsa. Il valore di acquisizione incorpora uno sconto medio sul valore rispetto alle imprese simili quotate. Gli azionisti di un'impresa quotata dispongono di un mercato dei capitali ben funzionante in cui

vendere le azioni, mentre gli azionisti delle imprese non quotate non dispongono di tale possibilità. I risultati mostrano che questo sconto (definito “*private company discount*”) si colloca tra il 20 e il 30% del valore a seconda del multiplo considerato⁷. Uno studio successivo su un campione di imprese europee (appartenenti agli undici paesi europei fondatori dell’Eurozona) è quello di Klein e Scheibel (2012). In Europa la riduzione di valore dovuta allo status di impresa non quotata sembra essere inferiore e di circa il 5%, sebbene questa stima sia influenzata da valori estremi molto negativi. Klein e Scheibel (2012) mostrano la distribuzione del *private company discount* nel campione (138 transazioni) e il valore più ricorrente è tra il 10 e il 20%⁸. La carenza di liquidità e, all’estremo, l’impossibilità di negoziare una partecipazione è un rischio economicamente rilevante.

Un altro rischio che ha un effetto rilevante sul valore è la mancanza di controllo. Non vi è alcuna incertezza sul fatto che poter influenzare le decisioni strategiche, cioè esercitare il controllo, abbia valore (e, di contro, che l’impossibilità di farlo riduca il valore). La letteratura accademica spiega generalmente questa differenza con il valore attuale dei benefici privati del controllo, cioè con quel “*valore, da qualsiasi fonte essa provenga, [...] non ripartito tra tutti gli azionisti in proporzione alle azioni da essi detenute, ma [...] di cui gode esclusivamente chi controlla*” (Dyck, Zingales, 2004)⁹. Ovviamente, il concetto può essere esteso a qualsiasi partecipazione al capitale, anche non suddivisa in azioni. Analizzando 393 cessioni di pacchetti azionari di controllo in 39 paesi nel periodo 1990-2000, Dyck e Zingales (2004) calcolano che il premio medio e mediano per il controllo, in percentuale del capitale complessivo dell’impresa, ammonta rispettivamente a 14% e 11%. Per l’Italia, lo stesso premio è 37% in media e 16% in mediana. Altri studi utilizzano un approccio metodologico diverso, non basato sul trasferimento di pacchetti azionari, per quantificare il valore dei benefici privati del controllo. Per esempio, Bigelli e Croci (2013) studiano un campione di 74 imprese italiane e confrontano il prezzo delle azioni ordinarie (dotate di diritto di voto) con quello delle azioni di risparmio (che non hanno diritto di voto)¹⁰

⁷ I due valori corrispondono ai multipli EV/EBITDA e EV/EBIT, le cui medie sono statisticamente significative nel campione di transazioni effettuate sul mercato domestico (Koeplin *et al.*, 2000).

⁸ Questi sconti si riferiscono al multiplo EV/EBITDA, l’unico utilizzato da Klein e Scheibel (2012).

⁹ Nell’originale: “*value, whatever the source, [...] not shared among all the shareholders in proportion of the shares owned, but [...] enjoyed exclusively by the party in control*” (Dyck e Zingales, 2004).

¹⁰ In termini metodologici, Bigelli e Croci (2013) utilizzano con alcune modifiche l’approccio alla stima del valore del diritto di voto proposto da Nenova (2003).

nel periodo 1999-2008. Gli autori trovano un valore medio del diritto di voto (una stima indiretta del valore dei benefici privati del controllo) di circa 35%, non lontano dal valore di Dyck e Zingales (2004).

Sebbene la limitata liquidità e la mancanza di controllo siano rischi noti e supportati da evidenza empirica, ve ne sono altri che in diverse circostanze trovano spazio nelle valutazioni. Si tratta di rischi specifici all'impresa da valutare (per esempio, legati alla dimensione della stessa, ai clienti, ai fornitori o al team manageriale) oppure al settore industriale o al mercato in cui essa si colloca. Presenteremo il modo più diffuso attraverso cui questi rischi specifici sono considerati nella pratica nel prossimo paragrafo.

4. Il metodo *build-up*

I progetti di investimento possono essere molto rischiosi. Esempi sono i progetti che vengono effettuati nei settori cosiddetti high-tech, nell'industria farmaceutica o in paesi instabili dal punto di vista politico. Anche i rendimenti potrebbero essere alti, come pure dovrebbe essere alta l'attenzione da porre alla stima del costo del capitale. La pratica, spesso diffusa, di aggiungere punti percentuali al tasso di attualizzazione per tenere conto di particolari rischi può avere come effetto una sottovalutazione del valore creato da un progetto di investimento. In molti progetti pochi punti percentuali di maggiorazione del tasso di attualizzazione possono portare a valori attuali netti negativi progetti redditizi (Koller *et al.*, 2020).

Una delle procedure più diffuse nella pratica per tenere conto di rischi non considerati dal CAPM è quella del cosiddetto metodo *build-up*. Seguendo questo metodo il costo del capitale è calcolato aggiungendo al tasso base (il tasso di interesse privo di rischio), una serie di premi, corrispondenti a diversi rischi diversificabili, espressi in punti percentuali. La lista dei possibili fattori di rischio non è definita a priori e le stime dei premi sono fatte un fattore alla volta, ipotizzando un'additività dei premi non dimostrata. In altri termini, il metodo *build-up* non è un vero e proprio modello multifattoriale. Per esserlo, come abbiamo mostrato, i rischi dovrebbero essere incorporati in portafogli (che stimano questi rischi e che producono rendimenti positivi) e moltiplicati per una sensibilità, cioè un beta. Nel metodo *build-up*, invece, i premi vengono sommati sequenzialmente e senza alcun peso. Il rischio è che alcuni di essi vengano contati più di una volta.

Pratt e Grabowsky (2014, p. 184) nel loro famoso libro "*Cost of Capital*" mostrano un esempio in cui vengono considerati tre rischi da remunerare e

per questo da aggiungere al tasso d'interesse privo di rischio. Nell'esempio, ipotizzano un tasso di interesse privo di rischio del 4%, aggiungono un *equity risk premium* del 6%, un *size premium* del 6.1%, un *industry adjustment factor* uguale a -1,5% (negativo, perché l'impresa dell'esempio opera nel settore della ristorazione, ritenuto poco rischioso) e un *company specific risk premium* (fattore che gli autori stessi giudicano soggettivo) del 3%. La somma dei premi è 17,6%. Applicando il CAPM, partendo dai loro dati (tasso di interesse privo di rischio uguale al 4% premio per il rischio di mercato al 6%) e ipotizzando un beta pari a 1, si avrebbe un costo del capitale del 10%, inferiore di 7,6 punti percentuali rispetto alla stima precedente. Non è difficile immaginare di quanto si ridurrebbe il valore di un'impresa attualizzando che tendono all'infinito a un costo del capitale così sovrastimato. Rimandiamo il lettore all'originale per conoscere le tecniche e le ipotesi secondo le quali i parametri precedenti sono stati stimati. L'argomento di cui vogliamo discutere non è questo, quanto il processo additivo in cui vengono aggiunti progressivamente più premi senza chiedersi se questi premi siano già compresi, almeno in parte, nei premi che precedono nella lista.

Concettualmente, il metodo *build-up* presenta infine un'ulteriore complicazione. Aggiungere un premio senza pesarlo per la sensibilità dell'impresa a quel rischio significa che tutte le imprese per cui il rischio è rilevante avranno lo stesso premio. Il problema è meglio visibile con un breve esempio numerico. La tabella sottostante confronta due imprese, la prima è meno rischiosa della seconda in termini di rischio di mercato (il beta è 0,5 contro 1,5): il costo del capitale è rispettivamente di 7% e 13%. A parità di redditività, stimiamo il prezzo di un'azione delle due imprese ipotizzando una crescita costante all'infinito dei dividendi (applicando cioè il modello di Gordon)¹¹. Un'azione della prima impresa vale di più (€ 25 contro € 10), avendo un beta di mercato minore. Ora, supponiamo di aggiungere un premio di 2% al costo del capitale, volendo incorporare un rischio specifico uguale per le due imprese. Ricalcolando il prezzo delle due azioni, notiamo che l'azione a minor rischio di mercato subisce uno sconto quasi doppio rispetto a quella maggiormente rischiosa (33% contro 17%). Lo stesso premio per il rischio specifico di 2% ha avuto un effetto molto diverso sulle due imprese. In altre parole, aggiungere 2 punti percentuali a un costo del capitale di partenza di 7% o di 13% non è la stessa cosa.

¹¹ Ipotizziamo un dividendo atteso di € 1, un tasso di crescita annuo sostenibile di utili e dividendi di 3%, un tasso di interesse privo di rischio di 4% e un premio per il rischio di mercato di 6%.

Basso rischio di mercato		Alto rischio di mercato	
Costo del capitale:	7%	Costo del capitale:	13%
Prezzo:	€ 25	Prezzo:	€ 10
Premio per il rischio diversificabile:	2%	Premio per il rischio diversificabile:	2%
Costo del capitale corretto:	9%	Costo del capitale corretto:	15%
Prezzo:	€ 16,7	Prezzo:	€ 8,3
Sconto:	33%	Sconto:	17%

5. Considerazioni conclusive

Nella valutazione di progetti di investimento e imprese la stima del costo opportunità del capitale necessita di una teoria sulla cui base operare. Nel linguaggio della finanza, significa che ci deve essere un modello di *asset pricing* nel cui ambito formulare le ipotesi e quantificare le variabili previste dal modello. Questo processo deve essere attentamente controllato. Se è vero, infatti, che il valore dipende principalmente dai flussi di cassa, è anche vero che la stima del costo del capitale può essere così distorta da portare un progetto d'investimento da un valore attuale netto positivo a un valore attuale netto negativo.

Nella pratica il modello di *asset pricing* che viene maggiormente utilizzato, spesso senza dichiararlo esplicitamente, è il CAPM, un modello che ha contribuito a fare la storia di una disciplina relativamente nuova (la *corporate finance*). Nel tempo il CAPM è diventato non solo una teoria degna del premio Nobel, ma una regola ormai seguita di chi a qualsiasi titolo si occupi di valutazioni. La forza del CAPM risiede nella sua intuitività, il limite nell'ipotesi base: l'unico fattore di rischio rilevante, che deve essere premiato con un extra-rendimento, è il rischio che dipende dall'andamento del mercato, tutti gli altri rischi possono essere annullati attraverso la diversificazione del portafoglio¹².

Volendo calare nella realtà la teoria del CAPM, molti si sono chiesti se l'ipotesi di una diversificazione ottima del portafoglio da parte degli investitori sia sempre accettabile. In questo contributo abbiamo trattato due casi in cui l'ipotesi non è accettabile: il rischio derivante dalla mancanza di liquidità e dall'assenza del controllo. Abbiamo presentato ricerche empiriche che ar-

¹² Brealey e Myers nella quattordicesima edizione del loro famoso manuale convengono che le ipotesi alla base del modello sono troppo forti e che forse fra dieci o vent'anni altri modelli di *asset pricing* lo sostituiranno (2023, p. 978), confessando però, in nota, che la stessa cosa avevano detto nella prima edizione del manuale pubblicata nel 1988!

rivano alla stima di premi che compensano questi rischi intervenendo sui valori e non sul costo del capitale. Ci siamo limitati, per ragioni di spazio, solo a questi due rischi (diversificabili), avremmo però potuto trattare altri rischi come, ad esempio, il rischio di cambio o il rischio politico, proponendo, come viene fatto in letteratura, interventi non sul costo del capitale, ma sui flussi di cassa. Ci si può coprire dal rischio di cambio. La copertura ha un costo che si traduce in un flusso di cassa in uscita. Ci si può coprire anche dal rischio politico e se il rischio politico si traducesse in un azzeramento del valore dell'impresa, a causa ad esempio di un esproprio, si dovrebbe tenerne conto attraverso la costruzione di uno scenario secondo il quale con una data probabilità il valore attuale dei flussi di cassa da un certo tempo futuro in poi diviene uguale a zero. Il cosiddetto metodo *build-up*, diffuso nella pratica, segue un approccio diverso. I fattori di rischio vengono valorizzati aggiungendo premi, in punti percentuali, al tasso di interesse privo di rischio. Certamente fra questi rischi compare il rischio di mercato, altri rischi però si aggiungono, ma nessuno viene pesato, non si calcola, cioè, il loro beta. Il *build-up* non è un CAPM modificato o un modello multifattoriale paragonabile all'APT o al modello di Fama e French. E di questo non ci si dovrebbe dimenticare.

Riferimenti bibliografici

- Aaron T., Ballwieser W., Bini M., Giuliani S., Teo E. (2019), *Roundtable: 10 Big Issues in Business Valuation*, Business Valuation OIV Journal, 1(2), pp. 3-21.
- Acharya V.V., Pedersen L.H. (2005), *Asset Pricing with Liquidity Risk*, Journal of Financial Economics, 77, pp. 375-410.
- Amihud Y., Mendelson H. (1986), *Asset Pricing and the Bid-Ask Spread*, Journal of Financial Economics, 17, pp. 223-249.
- Banz R.W. (1981), *The Relationship Between Return and Market Value of Common Stocks*, Journal of Financial Economics, 9(1), pp. 3-18.
- Basu S. (1983), *The Relationship between Earnings' Yield, Market Value and Return for NYSE Common Stocks: Further Evidence*, Journal of Financial Economics, 12(1), pp. 129-156.
- Brealey R.A., Myers S.C., Allen F., Edmans A. (2024), *Principles of Corporate Finance*, 13^a ed., McGraw-Hill.
- Burmeister E., Roll R., Ross S.A. (1994), *A Practitioner's Guide to Arbitrage Pricing Theory*, in "A Practitioner's Guide to Factor Models", The Research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts, Charlottesville, VA, pp. 1-30.
- Buttignon F. (2001), *Il modello del valore*, in F. Favotto, *Economia Aziendale*, McGraw-Hill, Milano.

- Carhart M.M. (1997), On Persistence in Mutual Fund Performance, *Journal of Finance*, 52(1), pp. 57-82.
- Cornell B., Shapiro A.C. (2020), Corporate Stakeholders, Corporate Valuation, and ESG, *SSRN Working Paper*.
- Denis D. (2016), *Corporate Governance and the Goal of the Firm: In Defense of Shareholder Wealth Maximization*, *Financial Review*, 51(6), pp. 467-480.
- Dyck A., Zingales L. (2004), *Private Benefits of Control: An International Comparison*, *Journal of Finance*, 59(2), pp. 537-600.
- Estrada J. (2011), *The Three-Factor Model: A Practitioner's Guide*, *Journal of Applied Corporate Finance*, 23(2), pp. 77-84.
- Fama E.F., French K.R. (1992), *The Cross-Section of Expected Stock Returns*, *Journal of Finance*, 47, pp. 427-465.
- Fama E.F., French K.R. (1993), *Common Risk Factors in the Returns on Stocks and Bonds*, *Journal of Financial Economics* 33(1), pp. 3-56.
- Fama E.F., French K.R. (2015), *A Five-Factor Asset Pricing Model*, *Journal of Financial Economics*, 116(1), pp. 1-22.
- Graham J.R., Harvey C.R. (2001), *The Theory and Practice of Corporate Finance: Evidence from the Field*, *Journal of Financial Economics*, 60, pp. 187-243.
- Klein C., Scheibel M. (2012), *The Private Company Discount from a European Perspective: An Analysis Based on the Acquisition Approach for Comparable Transactions of European Target Companies*, *Journal of Private Equity*, 16(1), pp. 74-82.
- Koller T., Goedhart M., Wessels D. (2020), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 7^a ed., John Wiley & Sons.
- Koeplin J., Sarin A., Shapiro A.C. (2000), *The Private Company Discount*, *Journal of Applied Corporate Finance*, 12(4), pp. 94-101.
- Larocque S., Lawrence A., Veenstra K. (2018), *Managers' Cost of Equity Capital Estimates: Empirical Evidence*, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 33(3), pp. 382-401.
- Markowitz H.M. (1952), *Portfolio Selection*, *Journal of Finance*, 7, pp. 77-91.
- Mullins D.W. (1982), *Does the Capital Asset Pricing Model Work?*, *Harvard Business Review*, pp. 105-114.
- Modigliani F., Miller M. (1958), *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, *American Economic Review*, 48, pp. 261-297.
- Nenova T. (2003), *The Value of Corporate Voting Rights and Control: A Cross-Country Analysis*, *Journal of Financial Economics*, 68(3), pp. 325-351e.
- Pratt S.P., Grabowski R.J. (2014), *Cost of Capital. Application and Examples*, John Wiley & Sons.
- Sharpe W.F. (1964), *Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium Under Conditions of Risk*, *Journal of Finance*, 19, pp. 425-442.
- Solomon E. (1963), *The Theory of Financial Management*, Columbia University Press.

LA PERIODIZZAZIONE DELLE OPERE DI UMBERTO BERTINI

di *Massimo Sargiacomo*

1. Premessa

È tipico nei lavori biografici di Storia della Ragioneria internazionale censire, aggruppare, e ricapitolare le opere dei grandi Maestri. In questo breve scritto¹, in accordo a tale tradizione storiografica², vogliamo provare a mappare e “periodizzare” le opere di Umberto Bertini in accordo alle diverse fasi della sua vita e carriera, così come lo si fa per i grandi artisti (e.g. Pablo Picasso).

Resta inteso che la letteratura dimostra che i confini temporali fra il termine di un periodo e l’inizio del successivo di ogni Maestro del passato sono sempre molto labili, e presentano spesso aree temporanee di overlapping in quanto, come accademici, tendiamo in diverse fasi della nostra carriera a riprendere ed estendere lavori di ricerca che avevamo avviato e sviluppato nel passato. Ciò è rinvenibile anche nell’analisi delle opere di Umberto Bertini, alla luce del poderoso corpo di pubblicazioni sviluppato lungo un percorso accademico e scientifico “semplicemente straordinario”.

Analizzando le sue opere, spiccano alcuni importanti periodi, saldamente incastonati nella cornice spazio-temporale dei suoi tempi, e della sua vita e carriera scientifica ed accademica. Nel prosieguo di questo lavoro li identificheremo e commenteremo, corredandoli delle opere che – fra le tante – abbiamo selezionato, e da cui estrarremo – compatibilmente con la necessaria concisione espositiva – qualche breve passo illustrativo dei contenuti.

¹ Questo contributo sviluppa una parte della Relazione commemorativa tenuta in onore del Prof. Umberto Bertini il 15 dicembre 2022, nella sessione plenaria del Congresso SISR, presso l’Università degli Studi di Napoli “Parthenope”.

² Per tutti cfr. Norton M. Bedford, Richard E. Zigler, *The contribution of A. C. Littleton to accounting thought and practice*, *The Accounting Review*, 50(3), 1975, pp. 434-443; Robert K. Mautz, Gary. J. Previts, *Eric Kohler: An accounting original*, *The Accounting Review*, 52(2), 1977, pp. 300-307.

2. I periodo, 1965-76: nasce e cresce il Professore di Ragioneria

È questo il periodo della nascita e crescita scientifica di Umberto Bertini lungo il percorso accademico sviluppato da Assistente Ordinario (01.02.1965), sino a professore straordinario (01.11.1973), e poi ordinario tre anni più tardi, presso l'Università degli Studi di Pisa.

In questo periodo si nota immediatamente l'impatto della Scuola del Maestro Egidio Giannessi – oltre che dell'intera impostazione accademico-scientifica pisana – sulla sua preparazione. Infatti, in ossequio alla tradizione della Scuola, ai giovani Allievi in carriera era richiesto di applicarsi ad un lavoro monografico di taglio storico. Così come nel 1965 Carlo Caramiello aveva pubblicato un'opera su Francesco Villa, Umberto Bertini pubblica la seguente ricerca storica *Carlo Ghidiglia. Saggio per un'interpretazione della sua opera*³.

In merito al Ghidiglia, importante allievo di Fabio Besta, il Bertini analizzò numerosi scritti e diversi archivi, sottolineando che:

Fra gli studiosi di ragioneria vissuti nel periodo compreso fra la seconda metà dell'Ottocento ed i primi decenni del Novecento, Carlo Ghidiglia occupa una posizione di particolare rilievo. Discepolo di Fabio Besta, delle cui idee fu strenuo difensore, si dedicò con passione allo studio dei più importanti problemi della ragioneria [p. 3] [...] distinguendo tre aspetti fondamentali: a) ricerche storiche; b) ricerche teoriche; c) contabilità di stato [p. 42].

Nell'anno successivo pubblica un altro dei suoi più importanti lavori monografici soffermandosi sui rischi aziendali. Questo lavoro, intitolato *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*⁴, sembra anticipare tanti temi che sono tuttora molto attuali. Quando ora si pensa agli impatti dei recenti disastri naturali e pandemie sull'operare delle organizzazioni e della società, giova ricordare che il Bertini già alla fine degli anni Sessanta ne classificava il relativo rischio, ed al contempo ammoniva che:

I fenomeni fisici e biologici rappresentano la classe di fattori di incidenza dei rischi forse più pericolosa. Essi dipendono dall'azione della forza della natura e di agenti patogeni [...] il più delle volte l'uomo è impotente contro di essi [pp. 58-59].

³ Umberto Bertini, *Carlo Ghidiglia. Saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Corsi, Pisa, 1967.

⁴ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Corsi, Pisa, 1967.

Il Bertini inizia inoltre a dialogare con il panorama internazionale, pubblicando in spagnolo – su una rivista del Sudamerica – l’articolo *Sobre las acusas de la variabilidad de los costos*⁵ che riprende ed estende un precedente lavoro⁶. L’interesse verso ciò che accadeva a livello internazionale, viene successivamente confermato nell’articolo pubblicato su RIREA con riguardo all’*Insegnamento della ragioneria nelle scuole di “Business Administration” americane*⁷, che è sicuramente un altro da annoverare fra i suoi tanti lavori da “forerunner”. In questo articolo il Bertini pone in evidenza la necessità del lancio di insegnamenti universitari, quali:

Machine and Electronic Accounting Methods; The Computer in Accounting; Accounting Systems and Data Processing; Accounting Systems for Management Information and Control [p. 394].

Considerando che tale articolo è stato pubblicato 53 anni fa, balza all’attenzione la visione pionieristica del Bertini per il futuro delle Facoltà di Economia e Commercio, e quanto siano al contempo attuali tali insegnamenti nei nostri corsi di laurea. Questo articolo sviluppa il suo interesse scientifico e schiude le porte al filone di studi in merito alle interrelazioni fra azienda e computer.

Non a caso tale lavoro viene seguito dall’articolo pubblicato sulla *Rivista dei Dottori Commercialisti* incentrata su *L’azienda come sistema cibernetico*⁸, dall’importante opera monografica intitolata *Azienda e Computer*⁹ e dall’altro contributo apparso sugli *Scritti in Onore di Ugo Caprara*¹⁰. Il Bertini nel frattempo era diventato prima Professore Straordinario nel 1973, e subito Preside di Facoltà, e colse l’innovazione di questo tema, al contempo lanciandolo al meglio come asset sia della Facoltà che dell’Istituto di Ricerche Aziendali dell’Ateneo di Pisa.

Per la conferma da professore ordinario, il Bertini vara una delle sue pietre miliari più conosciute, ovvero *Il Sistema d’Azienda. Schema di Analisi*¹¹. In questa importante opera monografica, dopo aver introdotto il concetto di “Azienda come Sistema”, il Bertini poi scandisce i contorni delle diverse in-

⁵ Umberto Bertini, *Sobre las acusas de la variabilidad de los costos*, Técnica contable, n. 21, 1969.

⁶ Umberto Bertini, *In merito alle cause di variabilità dei costi*, Rivista Italiana di Ragioneria, n. 7, 1967.

⁷ Umberto Bertini, *L’insegnamento della Ragioneria nelle scuole di “Business Administration” americane*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 11-12, 1971.

⁸ Umberto Bertini, *L’azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 3, 1974.

⁹ Umberto Bertini, *Azienda e Computer*, Editrice tecnico-scientifica, Pisa, 1975.

¹⁰ Umberto Bertini, *Realtà e prospettive dell’impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, in *Scritti in onore di Ugo Caprara*, Vol. I, Vallardi, Milano, 1975.

¹¹ Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa, 1976.

terrelate aree, definendo “Il sistema della produzione”, “Il sistema delle relazioni azienda/ambiente”, “Il sistema del management”, “Il sistema delle informazioni”, ed infine “La direzione ‘scientifica’ dell’azienda”.

Delle opere conosciute del Bertini, questa è sicuramente la più citata, vantando ad oggi ben oltre 400 citazioni tracciate, pur essendo sorta in un periodo in cui non esisteva internet, così come google-scholar o Scopus. Ed il numero di citazioni che appare ora è notevolmente sottostimato rispetto a quello che potrebbe essere il numero reale, in quanto diversi volumi e riviste negli ultimi decenni non consentivano il sistema automatico di “citations-tracking”. Oltre al non trascurabile aspetto numerico, dal punto di vista qualitativo giova rilevare che citazioni di tale volume del Bertini appaiono su blasonate riviste internazionali di Fascia 3 ABS (e.g., *Critical Perspectives on Accounting*), o di Fascia A-ASN “storiche” (e.g., *Accounting History*), così come in importanti riviste nazionali (e.g. *Accounting and Cultures*, *Financial Reporting*, *RIREA*, *Sinergie*), ed in numerosissimi volumi pubblicati da docenti in servizio presso la quasi totalità degli Atenei italiani.

3. Il periodo, 1977-1990: la metamorfosi dalla “Ragioneria” alla “Strategia e Politica Aziendale”

Di questo periodo selezioniamo, come per il precedente, solo alcuni importanti lavori, partendo dall’opera collettanea in memoria di Federigo Melis, ove Umberto Bertini inizialmente conferma la sua passione verso gli studi storici, pubblicando lo studio su *La Ragioneria e l’Economia all’inizio del secolo: contributo di Alberto Zorli all’evoluzione della Ragioneria*¹².

Il suo DNA, dal genoma precipuamente ragionieristico, inizia però a configurare nuovi orizzonti di studi, avendo oramai già traguardato da anni l’apice della carriera, ed essendo oramai “libero” di scrivere sulle tematiche che in quel momento egli predilige.

La chiara metamorfosi del Professore che si sente sempre più stretto nei confini della “Ragioneria”, la si vede però nella sua nuova pietra miliare apparsa sulla rivista *Finanza, Marketing e Produzione*, dal titolo *In merito alle “condizioni” che determinano il successo dell’impresa*¹³. Partendo dal presupposto che “il successo aziendale è dunque polimorfo”, ed esprime un partico-

¹² Umberto Bertini, *La Ragioneria e l’Economia all’inizio del secolo: contributo di Alberto Zorli all’evoluzione della Ragioneria*, in *Studi in memoria di Federigo Melis*, Volume 5, Giannini, Napoli, 1978.

¹³ Umberto Bertini, *In merito alle “condizioni” che determinano il successo dell’impresa*, *Finanza, Marketing e Produzione*, 3(3), 1985.

lare “stato di grazia” dell’impresa (p. 40), in questo lavoro egli scolpisce, con estrema chiarezza, la “tavola dei comandamenti” per le imprese, definendo le condizioni operative necessarie per la crescita economica “a valere nel tempo” e quindi “non transeunte” (idem), ovvero: l’“Efficienza produttiva”, la “Penetrazione commerciale”, l’“Autonomia finanziaria”, la “Funzionalità organizzativa”, la “Razionalità amministrativa”, la “Capacità innovativa”.

Nell’anno successivo, pubblica su *Economia Aziendale* “Running businesses in terms of ‘management’ and ‘entrepreneurship’”¹⁴, dove egli commenta il cambiamento epocale dei tempi, suggerendo approcci alternativi:

the age we are living in is rife with far-reaching technological, social and cultural changes [...] Because they operate as “open” systems, businesses are affected by changes [...] both in the relations with the market and in their own internal organization [...] The way in which “doing business” has changed, leading to a different approach towards the economic-social system, is based on another management philosophy [p. 41].

Nel summenzionato lavoro il Bertini, evidenziando il tempo di grandi trasformazioni tecnologiche, culturali e sociali, estende il pensiero di Ansoff e, sottolineando la nuova visione delle imprese viste come “sistemi aperti”, suggerisce un approccio della classe dirigente – alle prese con problematiche di gestione – basato su una diversa filosofia manageriale¹⁵.

Nel successivo lavoro *Creatività e gestione strategica dell’azienda*, apparso negli *Scritti in onore di Luigi Guatri*¹⁶, il Bertini sottolinea che “la creatività è sinonimo di ‘opera dell’ingegno’ finalizzata al conseguimento di un risultato economico positivo: e cioè creatività produttiva”. Da ciò sussegue poi la distinzione fra “la creatività imprenditoriale”, “la creatività manageriale”, e “la creatività operativa”. Alla luce del sistema aziendale delle idee Bertini così distingue fra tre classi di idee imprenditoriali, manageriali ed esecutive, con il mutamento del sistema delle idee nel sistema delle operazioni, mettendo altresì in evidenza le interrelazioni fra “creatività, innovazione e strategia” da una parte, e “creatività e successo dall’altra”¹⁷.

¹⁴ Umberto Bertini, *Running business in terms of “management and entrepreneurship”*, *Economia Aziendale*, n. 1, 1986.

¹⁵ In tale ambito si rinvia anche a: Umberto Bertini, *Il governo dell’impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità”*, in *Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannessi*, Volume I, Pacini, Pisa, 1987.

¹⁶ Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell’azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano, 1988.

¹⁷ Al riguardo si veda anche un suo successivo lavoro: Umberto Bertini, *Creativity and Strategic Management*, *Economia Aziendale*, n. 1, 1990.

In questo periodo sembra riecheggiare il motto “Imagination is more important than knowledge” che appariva nel quadro del suo Studio in Via del Corso a Roma. Dalla lettura delle ricerche del Bertini di questo periodo, balza all’attenzione come l’immaginazione e la creatività spingano il Professore di Ragioneria a cambiare panni e ad avviarsi verso prospettive molto più ampie della Ragioneria stessa.

Si badi bene che il Bertini non cessa affatto di coltivare passioni ed interessi precedenti, quali la Storia della Ragioneria, di cui è primo Presidente della SISR sul finire degli anni Ottanta, a seguito del IV Congresso internazionale di Accounting History tenutosi a Pisa nel 1984, ed il cui Comitato organizzativo del congresso – che egli presiedeva – iniziò a lavorare già da fine ottobre 1980.

Si vuole invece sottolineare il fatto che nel periodo oggetto di investigazione il suo programma di ricerca scientifica viene notevolmente ampliato, schiudendo le porte a nuovi ed importanti filoni di studi attuali e contemporanei che sono andati ben al di là della tradizione accademico-scientifica del Professore di Ragioneria.

L’ulteriore conferma del rinnovamento delle ricerche, appare nel 1990, quando il Bertini fonda la collana “Studi di Economia e Politica Aziendale”, pubblicando altresì la prima edizione degli *Scritti di Politica aziendale*¹⁸. In questa prima edizione appare – nella sua interezza – la raccolta dei pensieri del professore in area strategica, illuminando altresì il nuovo filone, e campo di ricerca, rappresentato dal Governo dell’azienda.

4. III periodo, 1991: il Maestro Biografo del Passato, e Fotografo del Futuro

Anche di questo ultimo periodo enucleiamo solo alcuni importanti lavori utili per illustrare l’evoluzione degli scritti del Bertini. Dal punto di vista del contesto giova ricordare che nel volgere al termine nel II periodo, come dianzi accennato, il Bertini diventa promotore, propulsore e primo Presidente della SISR, che nel 1991 organizza il primo Congresso a Siena con il Prof Catturi a capo del Comitato organizzativo, e con Presidenti di sessione del calibro dei Proff. Giuseppe Bruni (al tempo Presidente Aidea), Sergio Terzani e Riccardo Varaldo.

Nel 1993, a suggellare una carriera già straordinaria, interviene l’elezione a Presidente dell’Accademia Italiana di Economia Aziendale che lo posi-

¹⁸ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

zione vieppiù all'apice del pantheon accademico, contribuendo ancora di più a rafforzare la sua leadership indiscussa dell'Accademia, che rimarrà ben al di là dei due mandati consiliari guidati come Presidente.

In questo periodo è possibile sottolineare alcune caratteristiche idiosincratichette nelle sue opere pubblicate rispetto a quelle di periodi precedenti. Nel mentre il Bertini viene chiamato in ogni Ateneo per tenere relazioni, seminari, o partecipare a conferenze su vari temi – anche collegati alla professione – egli è l'indubbio protagonista di ineguagliabili biografie indirizzate a Colleghi e Maestri dell'Economia Aziendale scomparsi.

Estraggo qualche passo dai tributi nei riguardi della scomparsa di Egidio Giannessi, Giovanni Ferrero, Carlo Caramiello ed Enrico Cavalieri, ma i contributi biografici in questo periodo sono veramente diversi¹⁹.

Dopo la scomparsa del Maestro Egidio Giannessi, il Bertini dipinse le “pietre angolari della costruzione scientifica Giannessiana”: la visione dell'azienda come sistema economico-universale, i tre tipi di ordine aziendale e l'equilibrio economico a valere nel tempo. Ma prima di entrare nella parte scientifica della relazione, il Bertini nelle pagine di Rirea così esaltò le grandi qualità umane del Maestro:

Illustrare il contributo di Egidio Giannessi allo sviluppo dell'Economia Aziendale e della Ragioneria è impresa davvero ardua e richiede doti di umiltà almeno pari a quelle possedute dal Maestro [...] mentre preparavo questa relazione, io l'uomo Giannessi l'ho avuto costantemente accanto, con quella sua aria sorniona che la sapeva lunga sui problemi della conoscenza, sia umana che aziendale, sempre pronto a trasmettere, in modo amabilmente aneddotica, i suoi messaggi “incrociati” di uomo e di studioso, che non sapevi mai dove finivano gli uni, ed iniziavano gli altri, con una semplicità ed una maestria davvero esemplari²⁰ [p. 210].

Nel ricordo di Giovanni Ferrero Bertini si sofferma precipuamente “*sugli aspetti più propriamente dottrinali della produzione scientifica*”, compiacendosi al contempo di sottolineare che il filone di studi di “*Impresa e Management*”, che “*contraddistingue l'ultimo periodo della produzione scientifica ferreriana, mettendo a confronto il pensiero nord-americano con*

¹⁹ Il primo ricordo di uno studioso di Economia Aziendale prematuramente scomparso è quello indirizzato da Umberto Bertini nel 1971 ad Umberto Pagnano. Tutte le altre relazioni vanno dal 1993 in poi. Oltre alle opere qui richiamate, si rinvia, per esempio, a Umberto Bertini, *Paolo Emilio Cassandro e l'economia aziendale*, in *Giornata di studi in memoria di Paolo Emilio Cassandro*, Cacucci, Bari, 2008.

²⁰ Umberto Bertini, *Giannessi, l'economia aziendale e la ragioneria*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, n. 3-4, 1993.

*quello classico italiano, avvia un processo di integrazione dottrinale particolarmente interessante*²¹ (pp. 30-31).

Di Carlo Caramiello, fra le tante cose il Bertini ricorda – con ammirazione e commozione – gli inizi della carriera, quando enfatizza l’ampiezza della sua produzione scientifica:

[...] si era laureato con una tesi sul rischio d’impresa [...] ed aveva già al suo attivo sei articoli pubblicati sulla Rivista Italiana di Ragioneria. In quel tempo stava lavorando alacremente: e infatti esplose tre anni dopo, nel 1965, quando pubblicò in contemporanea quattro monografie [...] Ricordo che io, Ricci e Varaldo fummo presi dal massimo sconforto di fronte a tanta abbondanza, e disperammo quasi di riuscire a produrre la nostra prima monografia²² [p. 217].

Successivamente, Umberto Bertini onorò Enrico Cavalieri ed enfatizzò, fra l’altro, il valore simbolico che la montagna aveva giocato nella sua vita. Al riguardo, il Bertini ricorda che in una delle sue appassionate lezioni Enrico Cavalieri disse ai suoi studenti:

Ragazzi, non fermatevi alle pendici della montagna, poiché avrete una visione solo parziale del mondo intorno a voi. Piuttosto, risalite la montagna poiché della vetta potrete ammirare il mondo nel suo insieme²³ [p. 17].

Oltre che indiscusso Biografo dei grandi Maestri e Colleghi del passato, nell’ultimo periodo il Bertini dimostra ancora di più le sue doti di Fotografo del futuro delle discipline economico-aziendali. In particolare egli pubblica una pietra miliare su *Sinergie*²⁴, dove in apertura prima ricorda che:

Il progresso di una scienza è legato alla sua capacità di rinnovamento [...] Il campo delle scienze sociali, ed in particolare quello delle discipline economico-aziendali, per la natura del suo oggetto di investigazione, è particolarmente esposto a questo rischio di “perdita di identità” scientifica [p. 19].

e poi sottolinea che,

²¹ Umberto Bertini, *Ferrero: un maestro dell’economia aziendale*, Finanza, Marketing e Produzione. n. 4, 1993.

²² Umberto Bertini, *La personalità umana e scientifica di Carlo Caramiello*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3-4, 1995.

²³ Umberto Bertini, *Enrico Cavalieri: l’Uomo*, Contabilità e Cultura Aziendale, n. 2, 2014.

²⁴ Umberto Bertini, *Per una costruttiva interazione tra le diverse aree disciplinari dell’economia aziendale*, *Sinergie*, n. 36-37, 1995.

L'economista aziendale, per essere completo, deve essere un po' "ragioniere", un po' "tecnico industriale", un po' "tecnico commerciale", un po' "tecnico bancario" e un po' "organizzativo"; ma anche un po' economista industriale, un po' sociologo, un po' tecnologo e un po' economista generale. Le nostre tradizionali "aree disciplinari" andrebbero dunque rivisitate; e dopo una approfondita rivisitazione, forse completamente ridisegnate [pp. 21-22].

Guardando ora la radicale trasformazione avvenuta negli anni successivi nei programmi di ricerca scientifici, nelle metodologie e nelle teorie a supporto delle ridisegnate discipline economico-aziendali, sino a pervenire alle nuove declaratorie CUN, sembra che il Bertini abbia avuto la sfera di cristallo anticipando il futuro dei confini di tutta l'Aidea venti anni prima.

Fra gli scritti che vertono anche sul futuro, giova ricordare pure il contenuto della *Lectio Magistralis* nel 2009²⁵, da cui estraggo una parte delle importanti considerazioni riportate in merito al futuro di *Economia Aziendale e Management*:

Nonostante le separate origini e i diversi profili dottrinali, una integrazione tra l'Economia aziendale e il Management è possibile; ed anche se non facile, deve assolutamente realizzarsi [...] Ma perché ciò accada, l'Economia aziendale deve diventare un po' più pragmatica e il Management un po' più teorico. E gli studiosi dei due opposti schieramenti devono rinunciare ai loro pregiudizi e alle loro fissazioni, adottando una comune forma mentis [pp. 388-389].

5. Considerazioni conclusive

Analizzando i periodi e le opere del Bertini, emerge che molti dei suoi scritti sono stati delle vere e proprie pietre miliari anticipatorie dell'evoluzione della dottrina dell'Economia Aziendale nei successivi decenni.

Dalla rilettura dei suoi lavori, oltre all'enorme valore scientifico delle sue opere, emerge la figura dell'Aziendalista del futuro, a tutto campo, quello che ha versatilità, libertà di pensiero e che unisce immaginazione alla conoscenza, spaziando ed ampliando i confini disciplinari dell'intera Economia Aziendale, ed unendo interdisciplinarietà ad internazionalizzazione.

Un'esistenza intensa la sua, connotata, oltre che da un grande spirito di servizio all'Università e all'Accademia, pure da una costellazione di scritti

²⁵ Umberto Bertini, *Economia aziendale e Management*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 7-8, 2009.

che, insieme a quello, hanno contribuito notevolmente alla crescita, allo sviluppo ed al rinnovamento della nostra disciplina.

Riferimenti bibliografici

- Bedford N.M., Zigler R. (1975), *The contribution of A. C. Littleton to accounting thought and practice*, *The Accounting Review*, 50(3).
- Bertini U. (1967), *Carlo Ghidiglia. Saggio per una interpretazione della sua opera*, Colombo Cursi, Pisa.
- Bertini U. (1967), *In merito alle cause di variabilità dei costi*, *Rivista Italiana di Ragioneria*, n. 7.
- Bertini U. (1968), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Colombo Cursi, Pisa.
- Bertini U. (1969), *Sobre las acusas de la variabilidad de los costos*, *Técnica contable*, n. 21.
- Bertini U. (1971), *L'insegnamento della Ragioneria nelle scuole di "Business Administration" americane*, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 11-12.
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 3.
- Bertini U. (1975), *Azienda e Computer*, Editrice tecnico-scientifica, Pisa.
- Bertini U. (1975), *Realtà e prospettive dell'impiego degli elaboratori elettronici nei processi di gestione*, in *Scritti in onore di Ugo Caprara*, Vol. I, Vallardi, Milano.
- Bertini U. (1976), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Opera Universitaria, Pisa.
- Bertini U. (1978), *La Ragioneria e l'Economia all'inizio del secolo: contributo di Alberto Zorli all'evoluzione della Ragioneria*, in *Studi in memoria di Federico Melis*, Volume 5, Giannini, Napoli.
- Bertini U. (1985) *In merito alle "condizioni" che determinano il successo dell'impresa*, *Finanza, Marketing e Produzione*, 3(3).
- Bertini U. (1986), *Running business in terms of "management and entrepreneurship"*, *Economia Aziendale*, n. 1.
- Bertini U. (1987), *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, in *Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannessi*, Volume I, Pacini, Pisa.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Creativity and Strategic Management*, *Economia Aziendale*, n. 1.
- Bertini U. (1993), *Giannessi, l'economia aziendale e la ragioneria*, *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, n. 3-4.
- Bertini U. (1993), *Ferrero: un maestro dell'economia aziendale*, *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4.
- Bertini U. (1995), *La personalità umana e scientifica di Carlo Caramiello*, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 3-4.

- Bertini U. (1995) *Per una costruttiva interazione tra le diverse aree disciplinari dell'economia aziendale*, Sinergie, n. 36-37.
- Bertini U. (2008), *Paolo Emilio Cassandro e l'economia aziendale*, in *Giornata di studi in memoria di Paolo Emilio Cassandro*, Cacucci, Bari.
- Bertini U. (2009), *Economia aziendale e Management*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 7-8.
- Bertini U. (2014), *Enrico Cavalieri: l'Uomo*, Contabilità e Cultura Aziendale, n. 2.
- Mautz R.K., Prebits G.J. (1977), *Eric Kohler: An accounting original*, The Accounting Review, 52(2).

IL RUOLO DEL CAPITALISTA STRATEGICO NEL RILANCIO DELL'IMPRESA DOPO L'EMERSIONE DELLA CRISI

di *Fabio Serini*

1. La crisi d'impresa oltre la dimensione dei valori patrimoniali

Tengo custodito l'ultimo "messaggio wapp" che mi ha inviato Umberto Bertini: "Caro Fabio sto abbastanza bene ma questa situazione mi preoccupa molto: penso ai miei figli e a tutti i giovani che avranno difficoltà a muoversi in un contesto economico e sociale pieno di incertezze e rischi".

Mi capita spesso di rileggerlo e compone il mio patrimonio intangibile insieme ad altri numerosi consigli da lui ricevuti.

In due righe, con la sinteticità ed il pragmatismo che lo accompagnava, il Professor Bertini ha tratteggiato l'intero suo percorso scientifico.

Il pensare strategico, la visione sistemica del contesto economico e lo studio e la valutazione dei rischi, confinano il saluto di cui sono stato onorato ma sono anche gli architravi della dote scientifica che il Maestro ci ha lasciato.

Sommessamente mi incammino in una breve attualizzazione dei cardini del pensiero aziendalistico del Professore immaginando come lo stesso avrebbe potuto adeguarlo al nuovo ambiente economico che si sta attualmente appalesando¹.

L'approccio mentale alla pianificazione strategica dell'impresa è qualità che da anni è spesso sfuggita dal bagaglio culturale dell'imprenditore, almeno quello medio piccolo. La carenza è fattispecie nota agli studiosi ed ai professionisti che si sono occupati della complessa gestione della fase della crisi dell'impresa. È infatti in tal momento che il soggetto economico, proprio perchè non sempre dotato di una razionale apertura al futuro, si trova a governare l'evidente sottovalutazione dei rischi trovandosi impreparato alla gestione delle minacce ambientali.

¹ L'azienda del nostro tempo, di fronte a questi particolari mutamenti, si è vista costretta ad adeguare i propri sistemi alla nuova realtà per non correre il rischio di vedersi travolta dal vortice degli eventi sociali. Cfr. U. Bertini, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990.

Il tutto converge verso l'apertura di una fase temporanea di apnea mentale, ovvero uno stato soggettivo che inizialmente coglie l'imprenditore e poi rapidamente si espande a tutti gli stakeholders dell'impresa. Un minus che attanaglia il soggetto economico che, primo fra tutti, si consapevolizza dell'errato bilanciamento tra gli effetti dipanati dall'applicazione dell'idea imprenditoriale ed il suo ciclo monetario.

La capacità di leggere, ed interpretare internamente, le cause che hanno condotto a tale stato peggiora la situazione e la combinazione dei fattori precedentemente organizzati intraprende un rapido deterioramento.

Solo l'urgente definizione di un piano di gestione dello stato di difficoltà atto a disegnare i permanenti segnali di forza del compendio risulta l'ingrediente essenziale per ridefinire il percorso strategico.

Spesso ciò comporta drastiche metamorfosi che però il soggetto economico fatica ad accogliere. Su tale esercizio non sempre le sub strutture consulenziali esterne all'impresa riescono a sopperire. Ciò sembra esser in parte dovuto al ritardo con cui la visione ragionieristica, prettamente quantitativa, dei valori di impresa sia stata complementata dagli effetti di analisi più aderenti al percorso volto al supporto ed alla difesa e salvaguardia della continuità della creatura vitale².

Anche escludendo i casi di palese disapplicazione delle regole le informative contabili redatte secondo principi di veridicità e prudenza le dimensioni patrimoniali dell'impresa vedono attratta un'attenzione più vasta rispetto alle preordinate grandezze economiche e reddituali. La concentrazione sul debito nelle sue diverse promanazioni, dall'entità dello stesso sino alla verifica dei privilegi in capo ai creditori, sembra lasciar da parte i dovuti approfondimenti che dovrebbero riguardare la formula imprenditoriale.

Si tratta di un'errata impostazione del percorso della gestione negoziale dell'iter volto a dar soluzione alla crisi. Di certo un avvio che non depone verso un uso efficiente della risorsa tempo e che non coglie con tempestività il senso di vera sostenibilità dell'impresa che promana dai colori, dagli umori, dall'elettricità ed entusiasmo che il clima aziendale rilascia tramite i

² Così Garzella: "In questo processo di esaltazione degli strumenti funzionali a livello strategico essi perdono le loro specificità e risulta assai arduo riuscire a ritrovarne la paternità originaria. Filosofie manageriali ed indicatori come gli indici di valore, il *discounted cash flow*, l'*economic value added*, la *balance scorecard*, la *swot analysis*, la *business intelligence*, la *resource based view* e la *resourced dependance*, le tecniche di valutazione della compatibilità organizzativa tra *partner* diversi ed altri ancora non sono più metodologie e strumenti di questa o di quella funzione aziendale, ma sublimano a metodologie e strumenti strategici tesi – nel loro simultaneo utilizzo – a garantire l'economicità aziendale, necessario presupposto per assicurare nel tempo la vita dell'azienda". Cfr. S. Garzella, *Il governo delle sinergie. Sistematicità e valore nella gestione strategica dell'azienda*, Giappichelli, Torino 2006.

suoi elementi più rappresentativi, dai dipendenti, ai clienti sino ai fornitori. Quanto è vero questo pensiero. E quanto ricorda Umberto Bertini sempre pronto a incidere nella comunità che gli viveva attorno attraverso il colore e l'entusiasmo. Ogni sua foto o ricordo è infatti legata ad una sciarpa, un pullover, la borsa rossa e le sue foto che giungevano da ogni parte del mondo che trasportavano ognuno di noi nel contesto che lui aveva vissuto o che stava vivendo.

2. La qualificazione dinamica del soggetto economico

Come allora potrebbe esser aggiornata la visione sistemica dell'impresa nel nuovo contesto ambientale ovvero dopo aver ormai subito, e digerito, lo shock pandemico, aver preso le misure alle tensioni politiche ed ai conflitti bellici. Senza perciò tralasciare la graduale, per certi versi non espressa, inversione di rotta dei mercati globalizzati.

La sensazione sembra esser quella di un recupero di interesse verso una dimensione dell'impresa limitata ovvero la ricreazione di un aggregato miscelato di fattori produttivi in cui torni a prevalere la talentuosità della guida imprenditoriale rispetto al volume dei mezzi materiali e dei capitali impiegati.

Le idee, la forza di difenderle e la capacità di svilupparle ed attuarle, sembrano infatti divenire la necessaria miscellanea di risorse indispensabili a reggere le minacce ambientali quindi a garantire la proposizione di un percorso strategico che resti ambizioso, ma fattibile.

Si tratta di avvicinare la scienza aziendale mantenendo collegate le specifiche sfere di specializzazione delineando però un bilanciamento di pesi e forze che vada a beneficio di una più spiccata visione orientata al futuro e con una maggiore apertura e trasparenza verso l'ambiente esterno.

Viene quindi a delinearsi l'apertura di una riflessione più accorta attorno ai confini aziendali e quindi al perimetro entro il quale l'azienda "sostenibile" sarà chiamata a difendere il proprio consenso inteso come fiducia espressa dai suoi portatori di interesse. Risulta infatti il *commitment* raccolto dai dipendenti, dai clienti e dai fornitori ad accompagnare il successo e quindi anche la soddisfazione degli azionisti e dei portatori di capitale di credito.

Un'inversione di approccio che qualifica sostenibile quell'azienda che raccoglie, primariamente, consensi dagli stakeholders "secondari" e poi indirettamente i ritorni attesi dai soggetti finanziatori.

La nuova visione è radicata nella mente di chi ha esperienza nella conduzione di progetti di risanamento dell'impresa finita in crisi. Le diverse attestazioni tese a certificare la sussistenza degli elementi essenziali su cui basare

i giudizi di fattibilità dei turnover non dovrebbero infatti trovare alcuna razionale valutazione se i flussi prospettici dell'impresa non risultino algoritmicamente legati alle individuate variabili chiave della sostenibilità. Ciò anche a fronte di bisogni espressi dai clienti non economici da soddisfare³.

Il primo impegno ad individuare le stesse con oggettiva razionalità non è banale e le difficoltà aumentano con il crescere della dimensione dell'impresa⁴ che, molto spesso, segue una pari crescita dei rischi che si frappongono alla economica ed efficiente gestione dell'attività economica.

I temi centrali della visione prospettica dell'impresa sembrano allora scorgersi, da un lato nell'analitica anamnesi del soggetto economico dell'impresa e, dall'altro, nel nuovo ruolo assunto dal sistema creditizio che anima l'ambiente con il quale il compendio produttivo opera.

L'imprenditore è chiamato inizialmente a coordinare i sottosistemi aziendali così che gli stessi possano produrre valore all'articolazione dell'attività produttiva dell'impresa. L'evoluzione delle fasi temporali d'impresa fa poi evolvere lo stato delle relazioni che scaturiscono dagli effetti del sistema decisionale influenzante il grado di aspettativa dei vari soggetti coinvolti.

L'ingresso in stato di crisi del compendio aziendale determina l'avvio di frizioni anche nel sistema relazionale aspetto che comporta un disallineamento di interessi e prospettive che, a partire dall'ambiente, possono giungere ad un irrigidimento del sistema di fiducia verso il soggetto economico. La velocità di tale passaggio dipende sovente dall'effettiva volontà del soggetto economico di condividere trasparentemente, e rapidamente, l'emersione degli squilibri di crisi ovvero di nascondere l'insorgenza ad occhi terzi.

Il soggetto economico difficilmente potrà rendersi impermeabile da attribuzioni di responsabilità e la salvaguardia della sostenibilità dell'impresa dovrà necessariamente passare attraverso una soluzione di tipo indiretto ovvero attuata con il supporto di un diverso soggetto economico capace di far ritro-

³ Secondo Giannessi in ogni caso il soddisfacimento dei bisogni non può costituire il fine specifico e qualificante dell'azienda. Cfr. E. Giannessi, *Le aziende di produzione*, Volume I, Colombo Corsi, Pisa, 1960.

⁴ Un effetto del soggetto economico risulta contestualmente motivato ai vari stadi del processo di crescita economica delle aziende; così anche in relazione al fatto che, mano a mano che la dimensione aziendale aumenta, la composizione del soggetto economico più modificarsi in modo totalmente radicale. Il passaggio da una struttura imprenditoriale "capitalistica" ad una struttura pluripersonale (per l'espressione del potere ai dirigenti) determina, ad esempio in venir meno di quelle motivazioni fortemente personalizzate che contraddistinguono l'azienda a carattere individuale, ugualmente si determina in cambio di mutazione quando lo Stato, in un modo o nell'altro aiuta nell'area del soggetto economico. Cfr. J.K. Galbraith, *Il nuovo Stato Industriale*, Einaudi, Torino, 1968.

vare alla combinazione produttiva l'auspicato vantaggio competitivo⁵. Le stesse ormai definite in termini sanzionatori dalle norme (sia civili che penali) debbono però esser qualificate in termini sociali ed ambientali. La responsabilità di ritardare, spesso impedire, la messa on air di progetti risanatori per aziende sostenibili e vitali zavorrate da interessi soggettivi dell'imprenditore, sembra avere appunto una qualificazione sociale che, alla luce dei dati di ricerca, non può esser oltremodo trascurata anche dagli studi aziendali.

3. La nuova formula dell'equilibrio finanziario e il ruolo del sistema creditizio

La sempre più complessa sincronizzazione dei flussi di danaro ha reso nel corso del tempo sempre più articolato il sottosistema azienda-banche. Il rapporto tra l'azienda ed il vasto circuito degli operatori finanziari ha poi subito rilevanti condizionamenti ambientali determinati dalla dinamica di svolgimento dei sottosistemi riguardanti le relazioni azienda-clienti ed azienda fornitori. L'ultimo triennio poi ha visto ritornare in auge anche la relazione azienda-Stato con quest'ultimo che, al fine di supportare lo shock pandemico, ha concesso garanzie agli istituti bancari così consentendo ai contesti aziendali uno straordinario afflusso di liquidità.

La dinamica dell'andamento di tali relazioni è sembrata più ordinata alla gestione di emergenze e variabili ambientali che non, come teoricamente stabilito, dalle normali condizioni tecnico produttive ovvero dalla razionale asimmetria temporale che incide sull'acquisizione delle materie prime, sui consumi dei fattori produttivi coinvolti nel ciclo di produzione finanche al tempo necessario per incassare i crediti che emergono dal compimento dell'attività commerciale. Ai due originari⁶, e contrapposti, flussi di denaro previsti nella fase del finanziamento e del funzionamento dell'impianto produttivo oltre che del rimborso del debito, la relazione azienda-banche si è nel tempo arricchita di un aggregato di rapporti che sovente hanno determinato flussi in ingresso

⁵ Cfr. M. Galeotti, *La valutazione strategica nell'ipotesi di cessione dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 1985.

⁶ Il ciclo naturale è che l'impresa acquisisca dapprima i fattori produttivi e poi combinandoli secondo coerenza e tecnica ottenga i prodotti destinati alla vendita e quindi i ricavi monetari. Dall'asincronia delle manifestazioni temporali tra costi monetari e ricavi monetari deriva appunto il fabbisogno finanziario dell'impresa. Cfr. T. Bianchi, *Manuale di Amministrazione aziendale*, Isedi, Milano, 1974.

all'impresa quantificati in periodi di punta⁷ ovvero in fasi caratterizzate da espansione produttiva. In tal senso la gestione operativa della fase di uno stato di crisi richiama all'attenzione il tema del fronteggiamento di un periodo non standard ove trovano possono trovare collocazione intendimenti e pensieri restrittivi o espansivi a seconda dell'angolatura visiva.

Diverse saranno le considerazioni da fare qualora l'incapacità di adempiere alle obbligazioni assunte derivi dall'aver, o meno, sopravvalutato le possibilità reddituali dell'impresa. Qualora la fattispecie sia originata da motivi anti-funzionali, non prevedibili e caratterizzati da influenze negative dell'ambiente esterno, il ciclo monetario sarà più semplice da ripristinare⁸.

Nel caso opposto in cui la difficoltà a garantire il flusso di rientro del debito verso i soggetti terzi derivi invece da cause endogene le stesse dovranno senza indugio essere rimosse. L'emersione di tale conoscenza potrà essere complessa di digerire da parte del soggetto economico ma le probabilità connesse al mantenimento in continuità dell'azienda molto dipenderanno dalla rapidità di approccio. È proprio il livello di velocità con cui si appalesa il disequilibrio monetario che muta il rapporto banca impresa condizionando poi il sistemico approccio al ciclo del credito verso il piano anti crisi.

All'originario doppio flusso di danaro (il finanziamento ed il rimborso) la realtà oggi assomma l'antifunzionale, per eccellenza, sacrificio delle perdite finanziarie a cui risultano condotte gli istituti bancari che hanno finanziato imprese in crisi ma con continuità temporale salvaguardabile.

Il finanziamento di credito assurge, e si avvicina, ad una qualificazione di apporto a titolo di rischio divenendo possibile, anzi auspicabile, che i creditori puntino sulla ripresa della continuità aziendale per recuperare dosi di risorse andate perdute per effetto dell'esplosa grave crisi che ha condotto all'insolvenza⁹. Sorge insomma la nuova figura di capitalista che associa il proprio destino all'azienda dopo averne compiuto una dettagliata analisi strategica¹⁰. Quest'ultimo così si unisce a quelle del capitalista risparmiatore ed

⁷ Sul fenomeno del finanziamento dell'impresa nei "periodi di punta" si ricorda E. Giannessi, *L'equazione del fabbisogno di finanziamento*, Colombo Corsi, Pisa, 1969.

⁸ Così indicava anche A. Ceccherelli, *Il linguaggio dei bilanci*, Le Monnier, Firenze, 1950.

⁹ Il processo produttivo, alimentato dai finanziamenti attinti, ha inizio con gli impegni tipicamente monetari e attraverso il giro e le somme delle varie fasi suddette perviene alle entrate monetarie che debbono reintegrare gli investimenti e lasciare un margine di utile, in senso di profitto o utile contabile a seconda che siano calcolate tutte le remunerazioni dei fattori o solo parti di tali remunerazioni. A. Amaduzzi, *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, 2^a ed., Utet, Torino, 1969.

¹⁰ Obiettivo principale dell'analisi strategica scrive Silvio Bianchi Martini è pertanto, in prima approssimazione, quello di studiare ricorrendo a strumenti e modelli di analisi i caratteri dell'azienda e dell'ambiente per individuare i percorsi di governo che possono consentire di dispiegare le potenzialità economiche delle risorse aziendali, osservate nella loro unitarietà

a quella del capitalista confuso con il soggetto economico¹¹. La categoria associa qualifiche di creditori diverse, prioritariamente composte da banche ed abituali soggetti finanziatori, e spesso attrae anche fornitori strategici e lo Stato nelle sue varie espressioni¹².

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Bianchi T. (1974), *Manuale di Amministrazione aziendale*, Isedi, Milano.
- Bianchi Martini S. (2006), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, il Borghetto, Pisa.
- Galbraith J.K. (1968), *Il nuovo Stato Industriale*, Einaudi, Torino.
- Galeotti M. (1985), *La valutazione strategica nell'ipotesi di cessione dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Garzella S. (2006), *Il governo delle sinergie. Sistematicità e valore nella gestione strategica dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione*, Volume I, Colombo Corsi, Pisa.
- Giannessi E. (1969), *L'equazione del fabbisogno di finanziamento*, Colombo Corsi, Pisa.
- Miolo Vitali P. (1993), *La valutazione del sistema etico-sociale nel sistema delle decisioni aziendali*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano.
- Bianchi T. (1974), *Manuale di Amministrazione aziendale*, Isedi, Milano.
- Galbraith J.K. (1968), *Il nuovo Stato Industriale*, Einaudi, Torino.

sistematica e nella prospettiva dinamica del contesto organizzativo, competitivo e sociale, risorse e contesto che devono esser analizzati nei loro caratteri strutturali e funzionali, nei loro connotati, sempre mutevoli nel tempo, e nelle loro reciproche relazioni. Si tratta, in altre parole, di una analisi che approfondisce le caratteristiche dell'azienda e dell'ambiente, si orienta a favorire la diagnosi della formula imprenditoriale in atto, cerca di individuare i percorsi di intervento per orientare l'azienda al pieno dispiegamento delle potenzialità economiche, si impegna ad interpretare i trend di cambiamento del settore e del contesto ambientale ed aziendale per mediare sulla necessità/opportunità di rinnovare la formula in atto e di acquisire elementi per una più consapevole definizione degli indirizzi di cambiamento". S. Bianchi Martini, *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, il Borghetto, Pisa, 2006.

¹¹ Cfr. Bertini U., *Il sistema d'azienda*, op. cit.

¹² Scrive Paola Miolo Vitali: "Nell'azienda non solo è possibile che le valutazioni reddituali, finanziarie e competitive coesistano con quelle sociali ma che quest'ultime quando non vengano adeguatamente considerate ed integrate con le prime, originano una classe di rischi, diversi ma un nucleo produttivo all'altro, che se non opportunamente fronteggiati possono minare profondamente il sistema aziendale". Cfr. P. Miolo Vitali, *La valutazione del sistema etico-sociale nel sistema delle decisioni aziendali*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993.

- Galeotti M. (1985), *La valutazione strategica nell'ipotesi di cessione dell'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Garzella S. (2006), *Il governo delle sinergie. Sistematicità e valore nella gestione strategica dell'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione*, Volume I, Colombo Corsi, Pisa.
- Giannessi E. (1969), *L'equazione del fabbisogno di finanziamento*, Colombo Corsi, Pisa.
- Miolo Vitali P. (1993), *La valutazione del sistema etico-sociale nel sistema delle decisioni aziendali*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, Egea, Milano.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NELL'INNOVAZIONE AZIENDALE

di *Stefania Servalli, Antonio Gitto, Gaia Bassani*

1. Premessa

Autorevole e condivisibile dottrina (Bertini, 2006, p. 35) ritiene che *“il fondamento dell'azienda è l'economicità, senza la quale vengono meno i presupposti della sua esistenza”*.

La conseguenza immediata di questa visione dell'azienda è che la creazione di valore che essa realizza passa attraverso i flussi reddituali generati dalla gestione in condizioni di equilibrio economico durevole nel tempo (Bertini, 2006, p. 36).

Le performance aziendali e l'attitudine dell'azienda di performare assumono, pertanto, un ruolo decisivo nella sua capacità di sopravvivenza.

Tuttavia, la possibilità di sopravvivenza dell'azienda stessa passa per sua capacità di gestire i fenomeni endogeni e fronteggiare l'ambiente esterno nel quale vive e con il quale è in stretta correlazione. In effetti, al riguardo, Bertini evidenzia che *“[...] particolare rilevanza hanno il sistema delle relazioni ambientali, il sistema del management e quello delle informazioni/comunicazioni”* (2006, p. 37).

Una puntuale analisi delle variabili che influenzano la vita aziendale appare, perciò, utile per approntare una indispensabile pianificazione strategica e operativa, senza prescindere dall'utilizzo di indicatori quantitativi e qualitativi, che misurano la capacità dell'azienda stessa di essere sistema organizzato.

La stessa efficacia della gestione aziendale, in effetti, si fonda sulla portata innovativa della sua azione, che va indirizzata verso l'acquisizione di vantaggi competitivi rispetto agli altri competitor.

Orbene, il presente contributo, con riferimento all'intelligenza artificiale (IA), si concentra, in particolar modo, sulla attitudine dell'azienda e del suo management di pianificare redditi positivi prospettici attraverso la sua capacità di adeguarsi al mutato scenario ambientale e di innovarsi (nelle tecnologie, nei prodotti, nei processi, etc.), intercettando le opportunità che, di volta in volta, le si presentano, senza trascurare i rischi.

A tal proposito, l'impatto dell'intelligenza artificiale, nell'ambito delle funzioni e dei processi aziendali, sta assumendo un ruolo crescente e determinante, che necessita di una serie di riflessioni connesse, in particolare, alla gestione dei rischi, intesa nell'accezione prospettata da Bertini (1987).

2. I rischi connessi all'innovazione

L'IA sta diventando il volano di una trasformazione multisettoriale, influenzando in modo significativo il tessuto economico e quello sociale. La competitività delle aziende sui mercati in cui operano si lega alla loro capacità di innovare, da un lato, i prodotti e servizi offerti alla clientela, dall'altro, di adeguare tempestivamente i propri processi produttivi all'evoluzione del progresso tecnico e scientifico. In questo secondo caso, il processo innovativo è spesso innescato dalla disponibilità di nuove conoscenze.

In effetti, l'innovazione aziendale deriva dall'applicazione industriale di invenzioni rese disponibili dal progresso tecnico e scientifico. La sua implementazione e il suo sviluppo all'interno del contesto aziendale richiedono la presenza di manager aperti all'innovazione e la creazione di un ambiente ad essa favorevole (Ranalli, 1992, pp. 152-153).

I progressi scientifici e tecnici degli ultimi decenni hanno decisamente modificato la struttura economica e sociale dei paesi più evoluti, ma anche di quelli che hanno tratto da ciò la linfa per avviare un percorso di sviluppo.

Al contempo, tali progressi hanno favorito lo sviluppo e la crescita delle aziende, modificando irreversibilmente i modelli produttivi, organizzativi e gestionali. Tuttavia, non tutte le aziende, anche nel passato, hanno colto queste opportunità, ma soltanto quelle che hanno investito nella ricerca e nell'innovazione (Bertini, 1987, p. 78). In merito, l'avvento dell'intelligenza artificiale e del suo rapido imporsi rende ancor più evidente l'importanza di una valutazione strategica in tal senso, sia nelle funzioni di produzione che in quelle di amministrazione e controllo.

Invero, le aziende durante la loro vita devono sempre preoccuparsi, non solo dell'invecchiamento fisico del proprio apparato produttivo, ma anche del superamento tecnologico dello stesso dovuto all'obsolescenza tecnica. Tuttavia, non vi è soltanto il rischio legato alla incapacità di rinnovarsi nei prodotti o nelle tecnologie utilizzate nei processi produttivi, ma anche quello legato alla incapacità di recepire o cogliere le opportunità di innovazione amministrativa e organizzativa.

Le innovazioni amministrative e organizzative si concretizzano nelle varie funzioni aziendali, poiché ciascuna di esse attua le modifiche necessarie

per migliorare l'efficacia e l'efficienza della propria azione gestoria, supportando il management nella individuazione e implementazione delle innovazioni utili a migliorare le performance aziendali attraverso il miglioramento dell'organizzazione aziendale e la capacità della stessa azienda di adattarsi all'ambiente in cui opera.

In questo senso, l'incapacità di talune aziende, in particolare quelle di piccole dimensioni, di porre durevolmente in essere investimenti destinati alla ricerca e all'innovazione, minando la capacità prospettica di generare redditi positivi, rappresenta un fattore di rischio non trascurabile per queste realtà (Bertini, 1987, p. 81).

A tal proposito, vale ricordare quanto evidenziato sempre da Bertini, anche con riferimento alle aziende all'avanguardia: *“L'innovazione, in quanto crea un divario tecnico, costituisce un serio pericolo per tutte le aziende che non riescono a tenere il passo con quelle più evolute: ma anche per le aziende che operano all'avanguardia, investendo ingenti mezzi nella ricerca, l'innovazione può essere causa di rischi”* (1987, p. 82).

Queste iniziali osservazioni sulla dimensione di rischio connesse all'innovazione, paiono un'ideale premessa per le successive riflessioni in tema di Intelligenza Artificiale in ambito aziendale.

3. L'intelligenza artificiale: brevi riflessioni

Il tema dell'intelligenza artificiale è di grande attualità, seppure le definizioni del concetto stesso siano molteplici e non sempre allineate. Una possibile definizione la propone in termini di disciplina che *“studia la possibilità di realizzare macchine e programmi informatici in grado di analizzare le situazioni e imparare dall'esperienza come risolvere autonomamente i problemi, senza necessariamente l'aiuto dell'uomo”* (Caligiore, 2022, p. 19).

Essa nasce come disciplina informatica con forti legami con l'elettronica e la robotica, ma ha un legame stretto anche con le neuroscienze, la psicologia, la comprensione del linguaggio naturale, l'analisi visiva, etc. Tuttavia, la diffusione di internet, connessa con la produzione e l'utilizzo di enormi quantità di dati (big data¹), consente a queste di interagire sempre più spesso insieme, rafforzandosi a vicenda e portando alla realizzazione di sistemi altamente innovativi. Si pensi all'interazione della IA con le nuove tecnologie,

¹ Con “big data” si intende l'accumulo sistematico di enormi quantità di dati all'interno di computer con grandi capacità di memoria e calcolo.

fra cui Internet of Things (IoT)² ed il Machine Learning³, che stanno trasformando numerosi settori dell'economia e della società.

Il forte impatto delle nuove tecnologie nelle aziende e nella società è dovuto a una serie di fattori, quali:

- lo sviluppo di algoritmi intelligenti più evoluti e ottimizzati (in grado di eguagliare e superare l'intelligenza umana);
- l'aumento esponenziale della potenza di calcolo dei computer;
- la digitalizzazione della vita sociale e dei sistemi produttivi sulla base di internet;
- la possibilità di avere strumenti hardware e software per organizzare ed estrapolare informazioni utili dai big data;
- l'utilizzo di internet per dare agli oggetti la possibilità di comunicare 'dati' sul loro stato e di accedere a 'dati' prodotti da altri oggetti (internet of things).

Ne consegue che gli usi e le finalità dell'IA possono essere molteplici e in numerosi settori:

- in ambito climatico e ambientale;
- per migliorare la salute dei cittadini attraverso un settore sanitario più moderno, efficiente ed efficace;
- per rendere più efficiente e più efficace il settore pubblico;
- per rendere la mobilità più sicura e meno inquinante.

Lo sviluppo e l'adozione diffusa di soluzioni di IA rispettose del clima e dell'ambiente potrebbero contribuire a ridurre le emissioni di gas a effetto serra⁴.

Inoltre, potrebbero rendere la cosiddetta transizione ecologica più accessibile e condivisa. La transizione verso un'economia sostenibile, introducendo processi di produzione più efficienti e meno intensivi in termini di utilizzo di risorse ed energia, rende le aziende maggiormente competitive e più performanti. Sarebbe necessario, in particolare, attraverso l'IA una migliore configurazione, integrazione e gestione del sistema energetico, con conseguente responsabilizzazione di imprese, autorità pubbliche e cittadini nella scelta delle opzioni energetiche più sostenibili ed efficienti.

Nel settore sanitario si sono registrati i maggiori sviluppi dell'IA, soprattutto in ragione della crescente disponibilità di dati sanitari. Le tecnologie di

² L'IoT riguarda, soprattutto, oggetti quotidiani e nasce dall'idea di portare nel mondo digitale gli oggetti della vita quotidiana.

³ L'espressione machine learning indica la capacità di una macchina di apprendere senza essere programmata esplicitamente.

⁴ In questo modo, l'azienda si appropria anche al tema della sostenibilità, oggi di grande attualità.

IA possono, infatti, alleviare il pesante carico che affligge i sistemi sanitari, migliorando l'assistenza sanitaria attraverso l'ottimizzazione nell'impiego delle risorse (finanziarie, umane, etc.). I sistemi di IA possono, inoltre, supportare il personale sanitario nelle decisioni cliniche e nelle scelte di trattamento, migliorando l'analisi delle immagini medicali, dei dati di laboratorio o istologici, l'accuratezza della diagnosi e l'accesso all'assistenza sanitaria⁵.

L'IA può contribuire, inoltre, a migliorare i servizi pubblici, attraverso l'interazione tra cittadini e pubbliche amministrazioni, possibile grazie alle maggiori capacità di analisi, generando vantaggi a tutte le attività chiave del settore pubblico. Attualmente più della metà delle soluzioni di IA in uso forniscono modifiche incrementali o tecniche ai processi del settore pubblico (Misuraca, Van Noordt, 2020). In aggiunta, i sistemi di IA stanno diventando sempre più uno strumento fondamentale per sostenere le autorità pubbliche in materia di protezione e sicurezza della cittadinanza.

Inoltre, l'IA è divenuta di fondamentale importanza per la mobilità di persone e merci. In effetti, essa è in grado di ottimizzare il trasporto multimodale, consentendo il funzionamento di veicoli automatizzati. Essa contribuisce, altresì, a migliorare l'efficienza e la sicurezza dei trasporti, ottimizzando i flussi di traffico e facilitando l'interoperabilità tecnologica. Da ultimo, grazie alla crescente disponibilità di dati e strumenti di analisi, l'intelligenza artificiale faciliterà servizi di mobilità e di trasporto passeggeri e merci nuovi, più sicuri, più inclusivi, sostenibili e più efficienti.

4. L'intelligenza artificiale e l'azienda

Al fine di sostenere lo sviluppo e l'adozione dell'IA in azienda e raggiungere l'obiettivo di favorire la creazione di flussi reddituali positivi prospettici attraverso la riduzione del rischio di superamento tecnologico sono necessarie una serie di condizioni favorevoli, che, congiuntamente, consentono alle tecnologie di IA di avere successo.

Innanzitutto, è necessario disporre di un management adeguato e completamente integrato nel sistema azienda. In secondo luogo, una dimensione aziendale idonea può contribuire a costruire economie di scala, migliorando la competitività. In terzo luogo, sono necessarie risorse umane che abbiano competenze concernenti le tecnologie di IA. L'azienda, infatti, necessita di professionalità che dispongano di competenze specialistiche in materia di IA,

⁵ La recente pandemia di COVID-19 ha ulteriormente confermato e rafforzato l'importanza dell'IA per la salute e l'assistenza, poiché ha rappresentato una risorsa importante nella risposta alla stessa pandemia.

quali la modellazione, l'architettura e la semantica dei dati, così da contribuire allo sviluppo e all'attuazione di sistemi di IA. A tal proposito, un'indagine del 2020 sulle imprese europee evidenzia che uno dei principali ostacoli che le imprese europee affrontano nel momento in cui adottano tecnologie di IA è la disponibilità di dipendenti che abbiano adeguate competenze in materia di IA⁶.

Inoltre, una fondamentale condizione favorevole è costituita dai dati. Lo sviluppo delle tecnologie di IA richiede un cruscotto dati di grandi dimensioni, di alta qualità e affidabilità. La disponibilità di dati di alta qualità, provenienti da varie fonti, è infatti presupposto imprescindibile per un completo sfruttamento dell'IA in azienda.

Infine, è necessario disporre di una adeguata infrastruttura hardware e software. Tale infrastruttura si rende necessaria per archiviare, analizzare ed elaborare volumi di dati sempre più rilevanti. A sua volta, ciò richiede sviluppi e approcci nuovi per aumentare le capacità di calcolo; in effetti, senza infrastrutture di calcolo, la disponibilità di dati non genererà valore aggiunto. Tuttavia, l'IA richiederà quantità di energia significative e, al momento, crescenti, con rischi connessi all'aumento di costi, soprattutto in una logica di sempre più intenso e continuo utilizzo della stessa. Conseguentemente, la sua adozione, in una logica di sostenibilità, richiede l'accesso a processori a basso consumo, che forniscono la potenza di calcolo necessaria e sono più efficienti rispetto ai processori generici⁷.

Oltre all'infrastruttura di calcolo e dati, lo sviluppo e la diffusione di tecnologie di IA in azienda richiedono anche azioni mirate e risorse sufficienti, incentrate nella ricerca, sull'innovazione e sulla disponibilità delle competenze necessarie, nonché su un quadro strategico ed operativo di sostegno, entro il quale collocare questa dimensione innovativa emergente.

Con specifico riferimento alla funzione amministrativa e di controllo, si possono individuare una serie di contesti interessati dall'intelligenza artificiale, quali, tra gli altri, la contabilità, la programmazione, l'internal audit etc. Un ambito dove soluzioni di IA stanno intervenendo e lo faranno ancor di più nell'immediato futuro è quello contabile, nel quale l'aspetto routinario

⁶ Commissione Europea (2020), *Indagine sulle imprese europee in merito all'uso di tecnologie basate sull'intelligenza artificiale (luglio 2020)*. Per il 45 % dei partecipanti all'indagine l'ostacolo principale era rappresentato dalla mancanza di competenze del personale in servizio, mentre per il 57 % dalle difficoltà ad assumere nuovo personale in possesso delle competenze adeguate. Secondo alcune stime dell'industria, la popolazione europea di esperti in materia di IA potrebbe più che raddoppiare se si predisponessero opportunità di apprendimento nuove e specifiche.

⁷ In questo settore della ricerca, ad esempio, nuove tecnologie ispirate al cervello umano, presentano il potenziale per fornire un'efficienza energetica all'avanguardia.

che lo caratterizza lo rende suscettibile di automazione attraverso l'utilizzo di tecnologie di machine learning, con la precauzione di un idoneo training delle stesse.

L'IA può offrire un fecondo supporto anche nella prospettiva di previsione dei dati, dove l'accuratezza assume un ruolo cruciale in riferimento alla predisposizione dei budget. L'adozione di modelli predittivi, basati su algoritmi di machine learning, può contribuire al miglioramento della qualità dei dati previsionali con effetto sui processi di budgeting e gestione strategica (Stancheva-Todorova, 2018).

L'applicazione dell'intelligenza artificiale alla funzione di internal audit offre inoltre la possibilità di minimizzare l'adozione di procedure manuali (Wassie, Lakatos 2024), spostando l'attenzione verso un internal audit più sofisticato e integrato (Kozlowski, 2018). Ciò fa da stimolo a potenziali investimenti in questa funzione per una trasformazione della stessa da una logica di campionamento e compliance a una prospettiva predittiva, di *problem solving* e di individuazione delle frodi.

5. Conclusioni

L'azienda, nella sua accezione sistemica di istituto atto a perdurare attraverso un equilibrio economico durevole, ha la necessità, mediante l'utilizzo della pianificazione strategica e operativa, di far fronte ai mutamenti di scenario derivanti dall'ambiente.

In tal senso, gli impetuosi e rapidissimi cambiamenti intervenuti a seguito della pervasività di strumenti fortemente innovativi, che hanno rivoluzionato la vita delle aziende e il contesto sociale all'interno del quale essa opera, rappresentano, da un lato, una grande opportunità (ove colta), ma dall'altro, un fattore di rischio che può compromettere, ove non governato, la stessa sopravvivenza aziendale.

In effetti, l'intelligenza artificiale offre la possibilità di contribuire, in chiave prospettica, alla creazione di redditi positivi, e quindi di valore, fornendo all'azienda strumenti di adattamento al mutato scenario ambientale in continua evoluzione e consentendole innovazioni in grado di intercettare le opportunità emergenti, anche in una logica di riduzione dei rischi.

Peraltro, quello dell'IA è un fenomeno che coinvolge sia il settore privato (aziende e cittadini) sia il settore pubblico. La sempre maggiore adozione di sistemi di IA nei settori della sanità, dell'agricoltura, dell'istruzione, dell'occupazione, della gestione di infrastrutture, dell'energia, del trasporto e della logistica, dello spazio, dei servizi pubblici, della sicurezza, dell'attenuazione

dei cambiamenti climatici e dell'adattamento ad essi può contribuire a risolvere problemi complessi per l'interesse pubblico e generare valore pubblico.

Il successo dello sviluppo e dell'adozione dell'IA possono, pertanto, contribuire alla crescita economica e alla competitività delle aziende e del sistema economico in generale.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (2006), *Nota sulla cultura aziendale*, in Sidrea, *Appunti per un dibattito sulla cultura aziendale*.
- Caligiore D. (2022), *IA istruzioni per l'uso. Capire l'Intelligenza Artificiale per gestire opportunità e rischi*, il Mulino, Bologna.
- Commissione Europea (2020), *Indagine sulle imprese europee in merito all'uso di tecnologie basate sull'intelligenza artificiale (luglio 2020)*.
- Kozłowski S (2018), *An audit ecosystem to support blockchain-based accounting and assurance*, Emerald Publishing Limited, Bingley.
- Misuraca G., Van Noordt C. (2020), *AI Watch – Artificial intelligence in public services*, Relazione del JRC Scienza al servizio della politica.
- Ranalli F. (1992), *Aree funzionali e governo d'impresa*, Aracne, Roma.
- Stancheva Todorova E.P. (2018), *How artificial intelligence is challenging accounting profession*, Journal of International Scientific Publications, Volume 12, Issue 1.
- Wassie F.A., Lakatos L.P. (2024), *Artificial intelligence and the future of the internal audit function*, Humanities and Social Science Communication Vol. 386, Issue 11.

L'ORIENTAMENTO STRATEGICO ALLO SVILUPPO INTEGRALE DELLE AZIENDE

di *Carlo Sorci*

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 vederli come limite alla realizzazione di sé (*"il mio inferno sono gli altri"* ha sostenuto J.P. Sartre¹), 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"².

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

¹ Cfr. Sartre J.P., *L'essere e il nulla*, Est, Piacenza, 2000.

² Cfr. Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956, p. 37.

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

Questa concezione delinea un orientamento strategico delle aziende capace di influenzare la loro azione in armonia col bene comune e facendole artefici di civiltà³.

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 in tutte le sue dimensioni e che denominiamo *sviluppo integrale*. Per sviluppo si intende il movimento da una posizione di un sistema 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 successivo⁴. 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 (*quod ommodo 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*⁵, si possono cogliere almeno quattro dimensioni dello stesso:

- a) quella dell'*atto in sé*, che punta al raggiungimento di un fine immediato, di un risultato oggettivo;

³ Cfr. Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1995; AA.VV., *Il bene dell'azienda. Scritti in onore di Vittorio Coda*, Giuffrè, Milano, 2012; AA.VV., *Lo sviluppo integrale e la centralità della persona*, Aracne, Roma, 2017.

⁴ Cfr. Aristotele, *Fisica*, in *Opere filosofiche*, 6, Utet, Torino, 1999, Libro I, cap. 9, 192; e *Metafisica*, Bompiani, Milano, 2000, Libro IX, cap. 1, 1046, 1065b 20-24, 1050a 22; Libro IX, cap. 8; Libro VII, cap. 7, 1023a 13, 1032b 30.

⁵ Sul tema cfr. Wojtyła K., *Persona e atto*, Città del Vaticano, 1982 (ed. or. 1969).

- b) quella *intenzionale o riflessiva*, generata dal riflesso dell'atto sulla persona che lo compie, che evidenzia come ogni atto non abbia solo un valore in rapporto al suo fine diretto, ma anche una proprietà intransitiva, esso, infatti, è suscettibile di migliorare o peggiorare colui che lo pone in essere;
- c) quella *relazionale*, cioè, dell'effetto migliorativo o peggiorativo dell'atto su chi lo riceve;
- d) quella *socio-ambientale*, cioè, degli effetti dell'atto nella relazione con la società, l'ambiente o, eventualmente, *trascendente*, cioè, del rapporto della creatura col Creatore.

Lo *sviluppo integrale* dell'uomo non è, dunque, unidimensionale, ma avviene lungo tutte le relazioni 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.

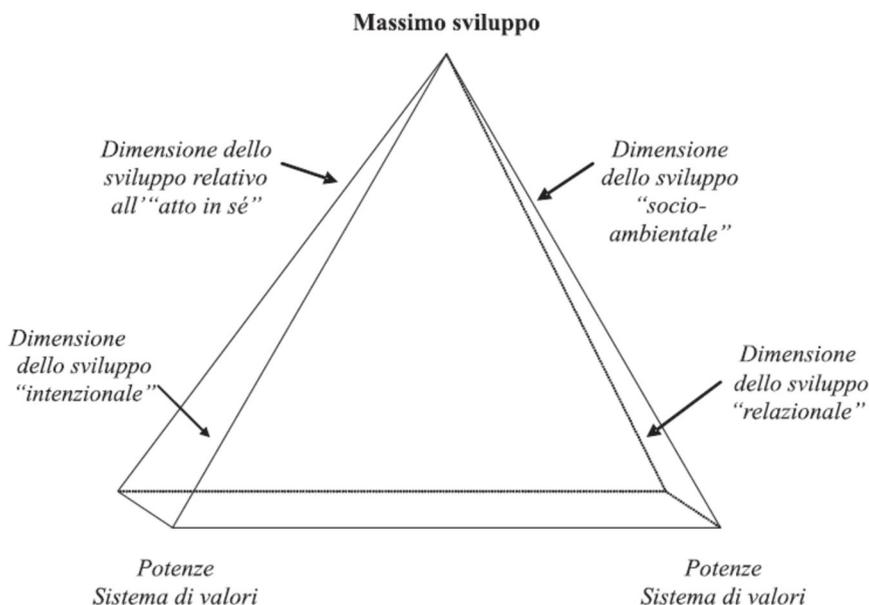
Naturalmente, non in ogni atto sono consapevolmente presenti tutte le sue dimensioni, né è uguale l'intensità e il livello nelle stesse raggiunto nel compimento dell'atto, non sempre capace di raggiungere il massimo livello di sviluppo in ogni sua dimensione.

L'integralità dello sviluppo verso la quale si esplicitano consapevolmente tutte le potenze dell'uomo si fonda su un *sistema di valori*⁶ senza i quali la visione dello sviluppo diviene spesso monca, grossolana o primordiale e conduce alla costruzione di un uomo e di una società disarmonici, dominati da egoismi, antagonismi e conflitti che determinano spesso un declino di civiltà.

Possiamo considerare, pertanto, questi valori alla base della piramide dello sviluppo integrale, da essi, infatti, trovano alimento e forza le potenze generatrici di sviluppo.

⁶ Carlo Sorci, *Valori e disvalori nello sviluppo integrale delle aziende*, in *Costituzione Legalità e ambiente*, FrancoAngeli, Milano, 2023, pp. 63 e ss.

Fig. 1 – La piramide dello sviluppo integrale dell'uomo



3. Lo sviluppo integrale delle aziende

Nel 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. Ogni decisione e ogni azione deve cioè passare al vaglio di un quadruplice orientamento volto:

- al raggiungimento di un risultato economico;
- al riflesso che tale risultato, anche nel modo con cui si produce, può avere sul sistema di valori, sulla capacità dell'azienda di accrescere il suo valore tanto in termini di crescita della conoscenza quanto in ter-

mini di crescita della professionalità ed efficienza del lavoro professionale individuale e di coesione nel lavoro di gruppo;

- 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 clienti degli stessi;
- al riflesso dell'attività aziendale nei confronti del sistema socio-economico e ambientale in cui si svolge. Tale dimensione socio-ambientale dello sviluppo aziendale, lega l'azienda al progresso della collettività e riguarda il rispetto della persona e dell'ambiente, l'onestà e la trasparenza informativa, la partecipazione alla crescita di servizi collettivi, la sensibilità ai problemi sociali, ecc. l'azienda non può avere come unica preoccupazione quella di "far soldi" ma 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.

L'orientamento verso lo sviluppo integrale delle aziende si articola lungo queste quattro dimensioni; non sarà facile massimizzare lo sviluppo di 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.

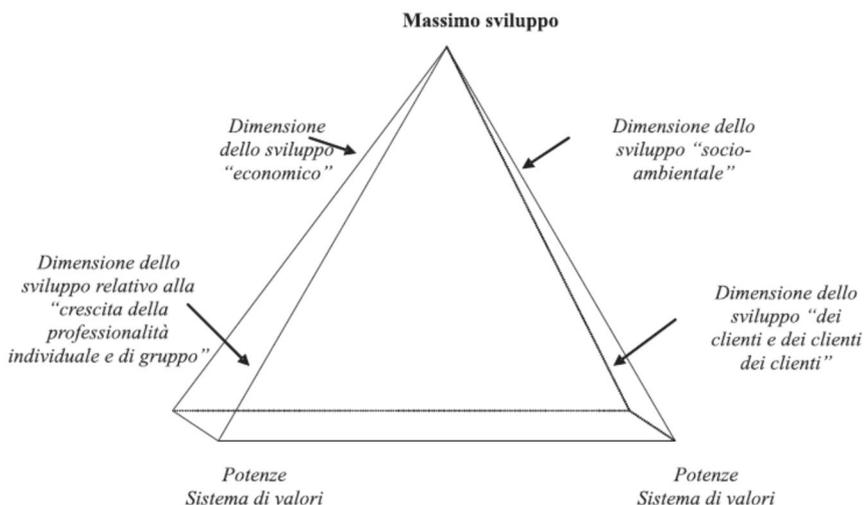
Le quattro dimensioni possono anche crescere non tutte allo stesso modo, o, addirittura, anche in senso negativo, perciò è importante un costante monitoraggio di esse per accertarsi dove è necessario crescere in misura maggiore. Questa attività di monitoraggio può rientrare in una accezione più ampia 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 ad evidenziare il ruolo delle stesse nei quattro ambiti caratterizzanti l'orientamento verso lo sviluppo integrale.

Anche per le aziende il fondamento dello sviluppo integrale scaturisce dal *sistema di valori* concretamente vissuti da coloro che detengono le maggiori responsabilità e dai loro collaboratori.

Non c'è crisi o successo aziendale che non possa ricondursi a tali valori. In essi si esplicita la concezione che gli attori chiave hanno del sistema di cui sono responsabili. Per individuarli bisognerebbe porre la domanda: che cosa è per voi l'azienda? La risposta non può, naturalmente, essere verbale, ma

deve essere affidata alle scelte concrete da essi compiute e alle modalità con cui sono state realizzate, per verificare in che misura siano state permeate dai valori che supportano lo sviluppo integrale.

Fig. 2 – La piramide dello sviluppo integrale dell'azienda



4. La dimensione sociale dello sviluppo integrale

Non tutte le aziende pervengono ad una piena consapevolezza dell'esigenza di uno sviluppo integrale e 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 quadimensionalità 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 ed il proprio ruolo sociale.

Alle seconde si assimilano quelle che nascono con una certa filosofia del lavoro (come, ad esempio, nella esperienza di Adriano Olivetti⁷) 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 capitale: piccoli agricoltori, allevatori, artigiani, come i consorzi tra gli stessi. Tali iniziative hanno contribuito alla creazione nel tempo di un "meta-management" 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 dalla *Grameen Bank* fondata da Mohammed Yunus nel Bangladesh⁸.

Le considerazioni che precedono evidenziano l'importanza di far crescere nelle aziende l'attenzione alla dimensione socio-ambientale 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.

Lo sviluppo integrale, pertanto, è attento ai problemi dell'ambiente, dei poveri, dei malati, delle famiglie, si preoccupa del degrado dell'uomo e delle famiglie, e del mondo in cui vive. Non compete solo agli Stati e alle organizzazioni umanitarie ma a tutti i soggetti di buona volontà singoli o riuniti in ogni tipo di organizzazione che la mente umana può concepire.

⁷ 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.

⁸ Cfr. Yunus M., *Vers un mond sans pauvreté*, Editions Jean Claude Lattès, 1997; trad. it.: *Il banchiere dei poveri*, Feltrinelli, Milano, 2000.

Il perseguimento di obiettivi di sviluppo integrale comporta che prima di dare avvio a ogni attività umana ci si debba chiedere:

- a) a chi è rivolta;
- b) quali bisogni soddisfa: quelli che sostengono la vita e la dignità dell'uomo, quelli che vi si oppongono, altri che stanno in mezzo?
- c) come li soddisfa: creando problemi ambientali o contribuendo a risolverli? Creando problemi sociali o contribuendo a risolverli?

La prospettiva del risultato economico va verificata solo dopo avere positivamente risposto a tali domande. Ogni decisione va soppesata in funzione di ciò che è meglio e, quindi, di una gerarchia di valori che fonda le proprie opzioni non solo sui risultati astratti dei bilanci ma anche su quelli concreti del bene della persona e della collettività.

Ma una tale concezione d'azienda non è perdente se aziende concorrenti non adottano gli stessi criteri? Non diventano vincenti i soggetti che non si pongono troppi problemi e puntano su risultati di breve periodo?

Questa è la sfida che oggi deve essere raccolta: concepire e far funzionare in modo durevole sistemi aziendali orientati allo sviluppo integrale. Competitivi nelle nicchie di mercato in cui operano.

Certamente servono delle regole e qualcuno che le faccia rispettare, però ci sono già nuovi modelli di fare "impresa" che vanno facendosi strada, promossi da uomini che ritengono di dover avere un ruolo nella lotta alla povertà, alla malattia, alla salvaguardia del pianeta, che credono nell'impegno per salvaguardare la vita e dare dignità alla persona umana⁹.

La tassonomia tradizionale inquadra queste iniziative come umanitarie e "non profit", in quanto si alimentano di risorse non provenienti da rapporti sinallagmatici ma "donate" da benefattori.

Essa non comprende però quelle imprese che operano sul mercato ma i cui azionisti rinunciano al dividendo, i cui dirigenti non puntano alla crescita smodata dei loro compensi, in cui non ci sono *stock-option* ma la cui attività può divenire concorrenziale rispetto alle aziende cosiddette *profit oriented*.

Sono sempre più numerosi i soggetti impegnati in questi tipi di "imprese" e la legislazione di diversi paesi comincia a occuparsi di esse.

L'impegno di queste istituzioni è quello di condurre al mercato bisogni che, a causa di un'organizzazione sociale influenzata dalla ricerca del profitto, ne sono esclusi e gli imprenditori che vi danno vita non seguono egoisticamente il profitto personale ma ben precisi obiettivi sociali.

⁹ "Occorre che nel mercato si aprano spazi per attività economiche realizzate da soggetti che liberamente scelgono di informare il proprio agire a principi diversi da quelli del puro profitto, senza per ciò stesso rinunciare a produrre valore economico". Benedetto XVI, *Caritas in Veritate*, Libreria Editrice Vaticana, 2009, pp. 58-59.

LA REPUTAZIONE COME FATTORE MITIGATORE DEL SISTEMA DEI RISCHI. BREVI RIFLESSIONI

di *Lucia Talarico*

1. Il concetto di rischio in azienda

Il rischio, scrive il Professor Bertini, esprime “L’eventualità che, non verificandosi una determinata ipotesi, si abbiano conseguenze sfavorevoli per il soggetto che l’ha formulata”¹; in altri termini il rischio si genera “ogniquale volta, di un certo evento, può essere razionalmente formulata una *prospettiva di danno*”². La definizione, nella sua concisione, coglie la natura triadica del rischio: il momento oggettivo, ossia “il mutevole manifestarsi degli eventi”³; il momento soggettivo, ovvero “l’incapacità umana di “prevedere” tali mutamenti”⁴; l’eventualità di un pregiudizio, ossia di un danno, che scaturisce dall’interazione dei primi due elementi costitutivi.

Collocato nel contesto aziendale, il rischio assume tratti peculiari, riconducibili ai caratteri propri sia dell’azienda nel cui contesto sorge sia del governo che a quell’azienda deve garantire continuità, anche predisponendo un’adeguata politica di gestione dei rischi. Proprio la connessione che si stabilisce tra rischi e azienda fa sì che i primi desumano dalla seconda natura sistematica e dinamica, carattere relativo e contenuto economico, replicando le peculiarità del dinamico sistema aziendale nel quale i rischi si manifestano e si radicano. Poiché ci si attende che dal verificarsi del fatto incerto “[...] derivi una eventualità contraria alla vita della combinazione produttiva”⁵, il soggetto economico⁶ e chi, più in generale, è impegnato a diverso titolo nell’amministrazione dell’azienda sono posti di fronte alla responsabilità di individuare i rischi, selezionare quelli da assumersi, predisporre adeguate

¹ Umberto Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 10.

² Ivi, p. 11.

³ Ibidem.

⁴ Ibidem.

⁵ Ivi, p. 29.

⁶ In merito alla natura del soggetto economico si legga: Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 16.

iniziative di fronteggiamento e di mitigazione, per salvaguardare la vitalità dell'azienda⁷. È sotto questa lente, in funzione dell'azione di governo da intraprendere, che il fenomeno "rischio" va riletto in azienda, come il Professor Bertini insegna; da questa prospettiva, in tale contesto, va ricercato il profilo soggettivo e oggettivo del rischio. Se è vero, allora, che l'attività aziendale può, anzi deve, essere programmata, e che il rischio "esprime l'eventualità di un effetto contrario a un certo andamento ipotizzato"⁸, la dimensione soggettiva del rischio si ritrova nelle limitate capacità di "indagine prospettiva"⁹ che inevitabilmente manifestano il soggetto economico e chi, più in generale, è impegnato nell'amministrazione; la loro limitatezza nella formulazione delle ipotesi e nella definizione dei possibili scenari futuri, ossia nell'attività di pianificazione e di programmazione, è ineliminabile, poiché da attribuire alla finitezza delle capacità indagatrici dell'uomo¹⁰, tuttavia può essere contrastata dalla conoscenza, dall'esperienza e, ancor meglio, dalla coscienza del rischio. Scrive in merito il Professor Bertini: "Coscienza del rischio significa, infatti, capacità di ipotizzare il manifestarsi di certi eventi anche al di là degli elementi offerti dalla conoscenza e dalla esperienza. Significa intuire l'essenza di una problematica prima ancora che se ne manifestino i segni caratteristici. Significa, pure, senso della misura delle decisioni"¹¹. Essa, quindi, è sottostante alla formulazione delle ipotesi e alla programmazione e, quindi, all'assunzione dei rischi e alla loro copertura probabilistica; rientra, pertanto, tra i fattori del rischio aziendale di carattere soggettivo.

In azienda "la coscienza del rischio deve essere inquadrata in quella più generale dell'azienda di cui, forse, essa esprime l'aspetto fondamentale"¹²; la potremmo intendere come una sorta di meta-coscienza, ossia una coscienza che supera le coscienze individuali, senza poter prescindere da esse ma senza nep-

⁷ È evidente che la coscienza, l'assunzione del rischio e l'individuazione di iniziative di fronteggiamento chiamano in causa il soggetto economico o altri soggetti impegnati a vario titolo nell'amministrazione in relazione alla natura del rischio, in particolare alla entità del danno temuto e, quindi, alle conseguenze che il prodursi del danno può causare per la continuità della vita aziendale.

⁸ Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 15.

⁹ Ivi, pp. 10-11. Già Sassi descriveva il rischio come il fenomeno che, "attingendo il suo fondamentale motivo d'essere al dominio limitato della conoscenza soggettiva, conduce a intravedere – nella successiva attività d'impresa – l'eventualità di andamenti e sviluppi non consoni alle finalità economiche", Salvatore Sassi, *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano, 1940, p. 60.

¹⁰ Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 13.

¹¹ Ivi, p. 155. Si veda anche Giannessi E., *Le aziende di produzione originaria*, op. cit., p. 276. Il tema della coscienza e dei suoi correlati neurologici è oggi uno dei principali oggetti di studio delle neuroscienze.

¹² Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., pp. 156-157.

pure esaurirsi in esse, una sorta di coscienza collettiva, come collettivo è in genere il soggetto economico a cui è riferibile al suo massimo grado.

La coscienza, si è detto, si alimenta di conoscenza e di esperienza, pur senza ridursi a esse. E all'esperienza il Professor Bertini fa un forte richiamo poiché è nell'esperienza che egli ritrova l'elemento oggettivo del rischio che fa da contrappeso alla componente soggettiva¹³. È l'esperienza che distingue il rischio aziendale da concetti limitrofi, primo fra tutti l'incertezza: "In quanto indipendente dal rapporto che si instaura col mondo esterno, l'incertezza, nell'economia aziendale, è relativa soprattutto alle scelte ed ai problemi della valutazione in generale, mentre il rischio informa in misura preminente i fenomeni della gestione"¹⁴. L'esperienza richiama fatti aziendali¹⁵, non semplici giudizi di valore. L'esperienza è qui da intendersi, a parere dello scrivente, come conoscenza induttiva, empirica di eventi già prodottisi capaci di incidere sull'economia dell'azienda. Oggi potremmo dire, indossando le lenti filosofiche di Searle, che l'esperienza irrobustisce l'oggettività epistemica del rischio, che coesiste con la sua soggettività ontologica¹⁶. Sulla base di tale esperienza il soggetto economico e chi, più in generale, è impe-

¹³ Potrebbero sorgere interrogativi in merito alla pretesa oggettività dell'esperienza dato il suo contenuto percettivo, interrogativi, quindi, sul ruolo epistemico dell'esperienza. La bella analisi di Novielli, a cui si fa rinvio, affronta proprio il tema del contenuto percettivo dell'esperienza e della struttura linguistica che lo esprime, in altri termini della relazione tra oggettività ed enunciati osservazionali, sottolineando in particolare il passaggio epistemologico dalla oggettività intesa come rispecchiamento della realtà alla oggettività intesa come intersoggettività, e lo fa – motivo qui di particolare interesse – alla luce delle posizioni teoriche prevalenti negli anni di pubblicazione del libro "Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale" del Professor Bertini (Valeria Novielli, *Scienza linguaggio esperienza*, Dedalo libri, Bari, 1973, pp. 91-107).

¹⁴ Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 23.

¹⁵ Sulla natura dei fatti aziendali si veda Egidio Giannesi, *Le aziende di produzione originaria. Vol. I. Le aziende agricole*, Colombo Cursi, Pisa, 1960, pp.517-540.

¹⁶ Secondo il filosofo vi sono entità osservatori-dipendenti la cui esistenza non può essere concepita al di fuori di stati di coscienza di un soggetto, e che il filosofo definisce di natura ontologicamente soggettiva. Potremmo annoverare tra questi anche il fenomeno rischioso, che non può esistere senza una coscienza che lo concepisca (John R. Searle, *Money: Ontology and Deception*, Cambridge Journal of Economics, Volume 41, Issue 5, 2017, 41, p. 1457). Ciò non toglie, afferma Searle, che gli stati di coscienza, per quanto abbiano un modo di esistenza ontologicamente soggettivo, possano essere oggetto di studio della scienza, ovvero assumere statuto epistemico oggettivo, senza dimenticare che: "we need to distinguish between the epistemic sense of the objective-subjective distinction and the ontological sense", John R. Searle, *How to Study Consciousness Scientifically*, Philosophical Transactions: Biological Sciences 353, no. 1377, 1998, p. 1937; ne discende che "We can have epistemically objective knowledge of domains that are ontologically subjective", Searle J.R., *How to Study*, op. cit., p. 1937. Sull'utilizzo dell'approccio filosofico di Searle nello studio delle relazioni tra *economic reality* e *financial accounting numbers* si veda Tom Mouck, *Institutional reality, financial reporting and the rules of the game*, Accounting, Organizations and Society, 29, 2004.

gnato nell'amministrazione si adopereranno per stimare il grado di probabilità di eventi futuri avversi e il valore delle conseguenze dannose temute per l'azienda, nell'intento di esprimere il rischio in termini quantitativi, ovvero di definirne l'entità¹⁷. È l'esperienza che toglie vaghezza all'incertezza e orienta nell'azione di apprezzamento, assunzione e fronteggiamento dei rischi. Gli elementi soggettivi e oggettivi del rischio, dunque, si intrecciano in un *unicum* inscindibile in cui si avvalorano reciprocamente.

Quando la coscienza aziendale conduce all'assunzione del rischio, dalla risoluzione discendono a cascata una serie di decisioni e operazioni che altrimenti non si sarebbero generate. Dalla dimensione soggettiva nasce, quindi, una nuova realtà oggettiva, una realtà fattuale manifestazione della politica aziendale. È questo presumibilmente il significato da attribuire all'affermazione con cui il Professor Bertini esalta la potenza dei fattori di carattere soggettivo, riconosciuti capaci di “[...] creare una *nuova realtà oggettiva* del problema dei rischi nell'ambito aziendale del quale fanno parte”¹⁸.

2. La reputazione in azienda

Le definizioni di reputazione elaborate dalla dottrina sono numerose¹⁹; pur nella diversità, le accomuna in genere l'identificazione della reputazione di un attore sociale con un giudizio di affidabilità nei suoi confronti condiviso da una comunità. Il giudizio viene formulato sulla base di comportamenti dell'attore *target* conosciuti dai membri della comunità direttamente o, più di frequente, indirettamente, poiché comunicati da altri membri o da fonti terze giudicate comunque attendibili. Sulla base di una tale conoscenza si formano prime valutazioni che vengono poi condivise dagli altri membri del gruppo sociale in forza di legami di fiducia reciproci, per convertirsi, in ultimo, in un comune sentire, in un giudizio di valore unanime che alimenta aspettative e conseguenti atteggiamenti comuni²⁰. Ecco che la reputazione

¹⁷ Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., pp. 129-131.

¹⁸ Ivi, p. 155.

¹⁹ Per una rassegna delle più autorevoli posizioni in materia si legga: Grahame R. Dowling, *Defining and Measuring Corporate Reputations*, *European Management Review*, 13(3), 2016.

²⁰ Si vedano, tra gli altri: Charles J. Fombrun, *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, 1996; Tamela D. Ferguson, David L. Deephouse, William L. Ferguson, *Do strategic groups differ in reputation?*, *Strategic Management Journal*, 21(12), 2000; Charles J. Fombrun, Naomi Gardberg, *Who's Tops in Corporate Reputation?*, *Corporate Reputation Review*, 3(1), 2000; Judy Larkin, *Strategic Reputa-*

acquista natura pubblica e viene a qualificarsi come “[...] *l’alternativa, basata sulla fiducia, alla verifica diretta*”²¹. La reputazione opera, quindi, come meccanismo di apprendimento: il soggetto fa proprio un giudizio formulato da terzi su un attore *target* prima ancora di fare esperienza diretta dei comportamenti di quest’ultimo e, in funzione di tale giudizio, orienta le proprie scelte

Nel caso di aziende, dove maggiore è la visibilità e numerose sono le categorie di *stakeholder* con cui l’organizzazione dialoga, le fonti dei messaggi che orientano la formazione dei giudizi di valore e, quindi, della *corporate reputation*, si moltiplicano a dismisura; i comportamenti aziendali vengono amplificati dalle comunicazioni emesse dai mercati, dalle autorità di regolamentazione, dai media e via dicendo²².

La dottrina concorda nel ritenere la buona reputazione un *hidden asset* particolarmente prezioso²³, in grado di incidere significativamente sulla capacità competitiva dell’azienda tanto sui mercati di sbocco quanto su quelli di approvvigionamento²⁴, non negoziabile, bisognoso di tempo per formarsi, non imitabile²⁵, ma nel contempo estremamente precario: mentre, infatti, necessita di tempo per generarsi, è suscettibile di improvvisa perdita di valore nell’eventualità di comportamenti avvertiti come negativi o censurabili²⁶. Non solo è un *asset*, dunque, ma è un *asset* di valenza strategica. Diversa-

tion Risk Management, Palgrave MacMillan, New York, 2003; Scott Highhouse, Alison Broadfoot, Jennifer Yugo, Shelba A. Devendorf, *Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory*, *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 2009; Adri W. A. J. van der Merwe, Gustav Puth, *Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation*, *Corporate Reputation Review*, 17(2), 2014; Charles J. Fombrun, Leonard J. Ponzi, William Newburry, *Stakeholder tracking and analysis: the RepTrak1 system for measuring corporate reputation*, *Corporate Reputation Review*, 18(1), 2015.

²¹ Guido Gili, *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ), 2005, p. 25.

²² Charles Fombrun, Mark Shanley, *What’s in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, *The Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 2, 1990, pp. 239-240.

²³ Si leggano, fra gli altri: Steven Tadelis, *What’s in a Name? Reputation as a Tradeable Asset*, *The American Economic Review* 89, no. 3, 1999; John F. Mahon, *Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature*, *Business & Society* 41(4), 2002; Manuel Castelo Branco, Lúcia Lima Rodrigues, *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*, *Journal of Business Ethics*, 69(2), 2006.

²⁴ John Hall, Charles W. Hofer, *Venture capitalists’ decision criteria in new venture evaluation*, *Journal of Business Venturing*, 8(1), 1993; Judy Larkin, *Strategic Reputation*, op. cit.; Manuel Castelo Branco, Lúcia Lima Rodrigues, *Corporate social responsibility*, op. cit.; Francesca Giardini, Rosaria Conte, Mario Paolucci, *Reputation*, in B. Edmonds, R. Meyer (Eds.), *Handbook on Simulating Social Complexity* (ch. 15, pp. 365-399), Springer, Verlag Berlin Heidelberg, 2013.

²⁵ Ingrida Smaiziene, Robertas Jucevicius, *Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition*, *Engineering Economics*, 2(62), 2009, p. 95.

²⁶ Si veda: Lee E. Preston, *Reputation as a source of corporate social capital*, *Journal of General Management*, 30(2), 2004, p. 49.

mente da altri elementi del capitale, tuttavia, non è agevolmente controllabile dall'azienda e ciò non solo per la complessità delle fonti comunicative che concorrono a definire la reputazione – intenzionali, non intenzionali, dirette, indirette –; vi è un carattere aggiuntivo speciale che ne condiziona la disponibilità da parte dell'organizzazione: l'abitare la reputazione in soggetti depositari, senza i quali non può esistere, ossia gli *stakeholder* aziendali. Essi hanno un ruolo imprescindibile nel creare e nel coltivare *l'asset*; è il motivo per cui parte della dottrina, con cui qui si concorda, ritiene più corretto parlare di reputazioni aziendali anziché di reputazione²⁷.

Allo stesso tempo, l'azienda è depositaria della reputazione che essa ha attribuito ai diversi *stakeholder* con i quali si interfaccia. La relazione che si stabilisce tra azienda e *stakeholders* sotto questo profilo è, quindi, bidirezionale. Non solo gli *stakeholder* sono depositari della reputazione aziendale, ma l'azienda è, a sua volta, depositaria della reputazione loro riconosciuta, progressivamente formata attraverso esperienze dirette o esperienze di soggetti terzi, stimati dall'azienda tanto credibili da suggerirle di appropriarsi del loro giudizio reputazionale.

3. La reputazione come fattore mitigatore del rischio

La dottrina ha studiato attentamente la relazione tra rischio e reputazione in azienda. La configurazione più consueta nella quale tale relazione è analizzata è il rischio reputazionale, a cui si riconosce particolare attenzione nei processi di *risk assesment*²⁸.

Nel presente paper si vuole suggerire una particolare e inconsueta prospettiva di osservazione della relazione tra rischio e reputazione in azienda, dalla quale si osserva l'azienda nella sua veste di depositaria delle reputazioni attribuite ai suoi numerosi *stakeholder* per valutarne gli effetti sul sistema dei rischi aziendali. Come l'azienda è soggetto *target* della reputazione, così lo sono i suoi *sta-*

²⁷ Si vedano: Barry M. Mitnick, John F. Mahon, *The Concept of Reputational Bliss*, Journal of Business Ethics, 72(4), 2007, pp. 327-328; Grahame R. Dowling, *Defining and Measuring Corporate Reputations*, European Management Review, 13, 2016, p. 209; Enrico Gonnella, Lucia Talarico, *Il fattore reputazionale nella valutazione delle startup*, in Ferretti P. (a cura di), *La corporate reputation. Alcuni driver di sviluppo*, Giappichelli, Torino, 2021, pp. 41-43.

²⁸ Della ricchissima letteratura si richiamano: Charles J. Fombrun, Naomi A. Gardberg; Michael L. Barnett, *Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk*, Business & Society Review, 105(1), 2000; Robert G. Eccles, Scott C. Newquist, Roland Schatz, *Reputation and its risks*, Harvard business review, 85(2), 2007; Grahame Dowling, *Reputation Risk: It Is the Board's Ultimate Responsibility*, 27(2), 2010; Christian Eckert, *Corporate Reputation and Reputation Risk: Definition and Measurement from a (Risk) Management Perspective*, The Journal of Risk Finance 18(2), 2017.

keholder. Per ciascuno di essi l'azienda nutre un giudizio reputazionale, ha aspettative in merito alla loro affidabilità maturate e condivise con altri operatori economici. Ancor prima di fare esperienza diretta dei comportamenti dell'attore *target*, sulla base di un giudizio formulato da soggetti terzi, l'azienda può orientare le proprie decisioni e compiere le conseguenti operazioni fidando sul contenuto predittivo della reputazione, ovvero sulla sua efficacia previsionale in merito all'affidabilità e credibilità del soggetto *target*²⁹. Ove, quindi, riconosca a uno *stakeholder* una positiva reputazione, l'azienda sarà indotta a confidare sulla stabilizzata propensione dello stesso a soddisfare gli interessi aziendali e, sulla base di tali aspettative, tenderà a stabilire e rinnovare i rapporti con tale interlocutore, limitando il rischio di precarietà delle relazioni economiche e aumentando l'efficienza decisionale; viceversa, ove attribuisca a uno *stakeholder* una negativa reputazione, l'azienda eviterà lo stabilirsi o il rinnovarsi di rapporti economici con quest'ultimo, scongiurando le conseguenze dannose che altrimenti potrebbero prodursi in termini di frustrazione delle legittime aspettative aziendali. L'efficacia della reputazione nello snellire i processi decisionali e nel mitigare i rischi aziendali attribuisce spiccata rilevanza e significatività al possesso di certificazioni e di *rating* da parte dei membri della filiera nella quale si inserisce la stessa azienda, certificazioni e *rating* che possono essere interpretati come attestazioni pubbliche di reputazione, tanto più attendibili quanto più autorevole è l'ente accreditato per il rilascio³⁰.

La reputazione riconosciuta agli *stakeholder* aziendali svolge, in estrema sintesi, una funzione di mitigazione del sistema dei rischi aziendali e del rischio economico generale³¹. Ciò vale, naturalmente, nell'ipotesi di giudizi reputazionali fondati e correttamente espressi; in caso contrario, una selezione degli *stakeholder* basato su un errato giudizio reputazionale aggraverebbe il rischio aziendale.

²⁹ Si legga: Jean Tirole, *A Theory of Collective Reputations (with Applications to the Persistence of Corruption and to Firm Quality)*, *The Review of Economic Studies*, 63(1), 1996, pp. 1-22.

³⁰ Analizzando il concetto da un'ulteriore prospettiva, la reputazione appare strumento di controllo sociale di tipo informale. Quando positiva, la reputazione incentiva a mantenere comportamenti coerenti con quelli trascorsi e dissuade dal discostarsi da essi, poiché l'affidabilità e la credibilità ottenuta in un certo contesto sociale sono condizione per l'accesso alla collaborazione con coloro che in quel contesto agiscono. Quando negativa, la reputazione suscita diffidenza e sfiducia da parte del contesto economico e sociale nel quale l'attore *target* opera; il conseguente isolamento con cui è penalizzato dovrebbe indurre l'attore a rivedere i propri comportamenti per ristabilire relazioni proficue con i membri delle comunità a cui intende appartenere. Si conferma, così, la natura complessa della reputazione. Per un approfondimento secondo questa chiave interpretativa si veda Riccardo Boero, Giangiacomo Bravo, Marco Castellani, Francesco Laganà, Flaminio Squazzoni, *La reputazione come vettore di fiducia nei sistemi socioeconomici: alcuni risultati sperimentali*, Stato e mercato, Fascicolo 2, n. 86, agosto 2009.

³¹ Cfr. Giovanni Ferrero, *Impresa e management*, 2^a ed., Giuffrè, Milano, 1987, pp. 117-118.

4. Conclusioni

La natura triadica del rischio (aspetto soggettivo, aspetto oggettivo, danno temuto) assume in azienda una configurazione particolarmente complessa³², poiché assomma, ai precedenti, i caratteri economico, sistematico e dinamico propri del fenomeno aziendale a cui inerisce. Ove poi si ponga in relazione il rischio con la reputazione aziendale la complessità si aggrava ulteriormente.

Nel presente paper si è voluto, innanzitutto, richiamare il seminale insegnamento sul fenomeno del rischio in azienda del Professor Bertini che, pur muovendosi lungo un percorso scientifico già autorevolmente tracciato in dottrina, apporta un prezioso contributo di originalità leggendo in chiave sistemica i rischi aziendali per elevarli a modello interpretativo della dinamica aziendale, ovvero, con le sue stesse parole, facendone: “*una prospettiva particolare ed un diverso modo di intendere la gestione dell’azienda come fenomeno unitario considerato nel suo complesso*”³³. Nella proposta teorica del Professor Bertini, infatti, il raggio d’azione della politica dei rischi e della politica generale dell’azienda tendono a coincidere. Ci si è soffermati, poi, sulla relazione tra sistema dei rischi e reputazione, osservata da una prospettiva inconsueta, dalla quale l’azienda è vista come depositaria di giudizi reputazionali sui suoi *stakeholder*. L’intenzione è sottolineare non tanto la valenza strategica dell’*asset* reputazionale in azienda quanto la rilevanza che un’attenta valutazione dei profili reputazionali degli *stakeholder* aziendali può esercitare sulla mitigazione del sistema dei rischi. Il tema non è certamente nuovo; le certificazioni che le aziende richiedono agli attori delle proprie catene di fornitura altro non sono se non un’autorevole attestazione pubblica di positiva reputazione dello *stakeholder*, capaci di mitigare i rischi conseguenti a relazioni non conformi alle aspettative aziendali. A ben vedere, tuttavia, le reputazioni riconosciute pubblicamente agli *stakeholder* interagiscono con la reputazione aziendale e si interrelano con essa, generando nuovi fattori di rischio capaci di compromettere il capitale sociale aziendale³⁴. Si tratta di un’ulteriore relazione tra reputazione e sistema dei rischi che conferma come non sia “[...] possibile [...] pensare di

³² “Vi sono due difficoltà preliminari quando si voglia parlare di complessità. La prima sta nel fatto che il termine non possiede uno statuto epistemologico. Ad eccezione di Bachelard, i filosofi della scienza e gli epistemologi lo hanno trascurato. La seconda difficoltà è di ordine semantico. Se si potesse definire la complessità in maniera chiara, ne verrebbe evidentemente che il termine non sarebbe più complesso”, Edgar Morin, *Le vie della complessità*, in Gianluca Bocchi e Mauro Ceruti (a cura di), *La sfida della complessità*, Mondadori, Milano 2007, pp. 26-36.

³³ Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 192.

³⁴ Allo stesso tempo, naturalmente, le reputazioni degli stakeholder aziendali, per lo meno di taluni di essi, quando positive, possono rafforzare la reputazione dell’azienda.

risolvere in modo isolato il problema di un singolo evento rischioso, dimenticando i vincoli e le relazioni che accomunano, sotto una stessa base economica, i diversi rischi d'azienda”³⁵.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Boero R., Bravo G., Castellani M., Laganà Fr., Squazzoni F. (2009), *La reputazione come vettore di fiducia nei sistemi socioeconomici: alcuni risultati sperimentali*, Stato e mercato, 2(86).
- Branco M.C., Rodrigues L.L. (2006), *Corporate social responsibility and resource-based perspectives*, Journal of Business Ethics, 69(2).
- Dowling G.R. (2010), *Reputation Risk: It Is the Board's Ultimate Responsibility*, 27(2).
- Dowling G.R. (2016), *Defining and Measuring Corporate Reputations*, European Management Review, 13(3).
- Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R. (2007), *Reputation and its risks*, Harvard Business Review, 85(2).
- Eckert C. (2017), *Corporate Reputation and Reputation Risk: Definition and Measurement from a (Risk) Management Perspective*, The Journal of Risk Finance 18(2).
- Ferguson T.D., Deephouse D.L., Ferguson W.L. (2000), *Do strategic groups differ in reputation?*, Strategic Management Journal, 21(12).
- Ferrero G. (1987), *Impresa e management*, seconda edizione, Giuffrè, Milano.
- Fombrun C., Shanley M. (1990), *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, The Academy of Management Journal, 33(2).
- Fombrun C.J., Gardberg N. (2000), *Who's Tops in Corporate Reputation?*, Corporate Reputation Review, 3(1).
- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Barnett M.L. (2000), *Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk*, Business & Society Review, 105(1).
- Fombrun C.J., Ponzi L.J., Newburry W. (2015), *Stakeholder tracking and analysis: the RepTrak1 system for measuring corporate reputation*, Corporate Reputation Review, 18(1).
- Fombrun C.J. (1996), *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria. Vol. I. Le aziende agricole*, Colombo Corsi, Pisa.

³⁵ Cfr. Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi*, op. cit., p. 211.

- Giardini F., Conte R., Paolucci M. (2013), *Reputation*, in B. Edmonds, R. Meyer (Eds.), *Handbook on Simulating Social Complexity* (ch. 15), Springer, Verlag Berlin Heidelberg.
- Gili G. (2005), *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Rubbettino, Soveria Mannelli (CZ).
- Gonnella E., Talarico L. (2021), *Il fattore reputazionale nella valutazione delle startup*, in P. Ferretti (a cura di), *La corporate reputation. Alcuni driver di sviluppo*, Giappichelli, Torino.
- Hall J., Hofer C.W. (1993), *Venture capitalists' decision criteria in new venture evaluation*, *Journal of Business Venturing*, 8(1).
- Highhouse S., Broadfoot A., Yugo J., Devendorf S.A. (2009), *Examining Corporate Reputation Judgments With Generalizability Theory*, *Journal of Applied Psychology*, 94(3).
- Larkin J. (2003), *Strategic Reputation Risk Management*, Palgrave Macmillan, New York.
- Mahon J.F. (2002), *Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature*, *Business & Society*, 41(4).
- Mitnick B.M., Mahon J.F. (2007), *The Concept of Reputational Bliss*, *Journal of Business Ethics*, 72(4).
- Morin E. (2007), *Le vie della complessità*, in Bocchi G., Ceruti M. (a cura di), *La sfida della complessità*, Mondadori, Milano.
- Mouck T. (2004), *Institutional reality, financial reporting and the rules of the game*, *Accounting, Organizations and Society*, 29.
- Novielli V. (1973), *Scienza linguaggio esperienza*, Dedalo libri, Bari.
- Preston L.E. (2004), *Reputation as a source of corporate social capital*, *Journal of General Management*, 30(2).
- Sassi S. (1940), *Il sistema dei rischi d'impresa*, Vallardi, Milano.
- Searle J.R. (1998), *How to Study Consciousness Scientifically*, p. 1937, *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, 353, No. 1377.
- Searle J.R. (2017), *Money: Ontology and Deception*, *Cambridge Journal of Economics*, 41(5).
- Smaiziene I., Jucevicius R. (2009), *Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition*, *Engineering Economics*, 2(62).
- Tadelis S. (1999), *What's in a Name? Reputation as a Tradeable Asset*, *The American Economic Review*, 89(3).
- Tirole J. (1996), *A Theory of Collective Reputations (with Applications to the Persistence of Corruption and to Firm Quality)*, *The Review of Economic Studies*, 63(1).
- Van der Merwe A.W.A.J., Puth G. (2014), *Towards a conceptual model of the relationship between corporate trust and corporate reputation*, *Corporate Reputation Review*, 17(2).

L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI BILANCIO NEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI

di *Claudio Teodori*

1. Il ruolo informativo del bilancio

Il concetto di economicità, principio guida nel governo delle imprese per valutarne le performance e la continuità, pur mantenendo la sua originaria caratterizzazione, ha richiesto una rappresentazione e un'interpretazione più ampie.

Questo presuppone che, in funzione del contesto economico e delle sue caratteristiche evolutive, si modifichino le modalità con cui, attraverso il bilancio, misurare e comunicare il raggiungimento dell'economicità e il suo andamento nel tempo, in quanto i fabbisogni informativi degli utilizzatori, al fine di valutare il successo dell'impresa¹, sono diversi e variabili nel tempo. Ciò comporta sia cambiamenti all'interno del documento (si pensi a indicatori specifici per valutare le performance) sia nuove prospettive di osservazione.

Oggi, ad esempio, a fianco delle performance economiche, la comunicazione è fortemente indirizzata a tematiche ambientali e sociali che, congiuntamente alla precedente, richiamano il concetto di sostenibilità (ESG), la cui diffusione sta interessando, direttamente o indirettamente, sempre più imprese.

Le tre dimensioni sopra citate devono necessariamente essere integrate e, quindi, lette congiuntamente ma appare indubitabile che qualsivoglia politica con impatto sull'ambiente e con riflessi sociali, comporta investimenti e disponibilità di risorse finanziarie.

Sarebbe infatti sterile affrontare le questioni ambientali e sociali senza considerare, a fianco degli innegabili benefici, anche i costi a carico delle imprese e delle istituzioni. Per questa ragione la dimensione economico-finanziaria è una condizione necessaria – e per molti aspetti prioritaria – ma non sufficiente se perseguita, nel breve termine, a scapito delle altre due. Vale anche la pena di precisare che, a differenza di altri contesti nazionali, il ruolo sociale dell'impresa è ampiamente presente negli studi di Economia aziendale italiani e che alcuni concetti che oggi appaiono “innovativi”, in realtà sono da sempre parte del patrimonio culturale dell'Accademia.

¹ Sul tema, Umberto Bertini, *In merito alle “condizioni” che determinano il successo dell'impresa*, in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 1986.

Ad assumere rilievo in questo contributo è il tema della comunicazione agli stakeholder, attraverso il bilancio, delle performance economiche dell'impresa (o del gruppo) come risultato dell'attività aziendale.

A questo proposito, si può richiamare il ruolo della governance, da cui dipendono anche le scelte di comunicazione all'esterno. In particolare, il “*segreto di una buona governance sta, allora, nella creazione di un organico rapporto di collaborazione, intenso ma libero e non autoreferenziale, tra i suoi principali attori, i quali tutti devono sapere che il positivo andamento della gestione soddisfa sempre, nel lungo periodo, ogni loro attesa*”². Tra gli elementi caratterizzanti una buona governance vi è quello di “*perseguire l'accountability con l'utilizzo della best practice di governance e l'utilizzo di corretti principi contabili*”³.

Emerge quindi in modo chiaro l'esigenza di misurazione e di rappresentazione, interna ed esterna⁴, alla quale si collega il richiamo esplicito dei principi contabili. Ora, questa esigenza è mutevole nel tempo, così come lo sono le regole per la predisposizione del bilancio: negli ultimi due decenni si è assistito a rilevanti modificazioni nei principi contabili, sia italiani sia internazionali.

L'elemento propulsivo del cambiamento si identifica però nei principi contabili internazionali (IAS/IFRS), con effetti a cascata a livello europeo prima e nazionale dopo.

Per questa ragione in questo breve scritto si pone l'attenzione sul più recente intervento nei principi contabili internazionali, individuato per il suo valore simbolico, in quanto incide in prevalenza su una tavola di bilancio che ha sempre contraddistinto la dottrina italiana da quella internazionale, cioè il conto economico, con effetti minori ma non trascurabili sul rendiconto finanziario. Le forme espositive del bilancio sono fondamentali in quanto influiscono in modo diretto sulla percezione dei destinatari: quindi, non solo contenuto ma anche forma e struttura delle tavole sono rilevanti e mutevoli nel tempo⁵.

Si tratta dell'IFRS n. 18, *Presentation and Disclosure in Financial Statements*.

² Umberto Bertini, *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, 2015, n. 1, 2 e 3, p. 16.

³ Ibidem.

⁴ Sul tema si veda Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 145-150.

⁵ Nel 1975 Domenico Amodeo scriveva che è “*stato voluto affermare di recente che le forme espositive del bilancio hanno scarso significato; mentre ciò che conta sono soltanto i criteri di valutazione. Pur avendo per ovvia la importanza essenziale di questi criteri, non sembra si possa accogliere una opinione esclusivamente 'contenutistica'. Accoglierla, vorrebbe dire ignorare il significato del bilancio come strumento di informazione; significherebbe ricondurre quel documento nell'ambito di uno sconfinato arbitrio dei suoi compilatori ricacciando indietro un progresso che non è soltanto di maturità economica e sociale*”. Domenico Amodeo, *Presentazione*, in *I bilanci delle imprese italiane*, Giannini, Napoli, 1975, p. 7.

2. L'evoluzione dello schema di conto economico secondo l'IFRS n. 18

Il mercato finanziario e gli stakeholder chiedono informazioni sempre più accurate, dettagliate e trasparenti sulla situazione economica complessiva di un'azienda. Questo fabbisogno conoscitivo può essere soddisfatto, nell'ambito del bilancio, in più modi, ad esempio fornendo informazioni strutturate e indicatori specifici di concreto supporto al processo conoscitivo e decisionale degli utilizzatori, nel rispetto dei principi della chiarezza e dell'affidabilità.

Prima di esaminare il nuovo principio⁶, con applicazione dal 2027, è opportuno identificarne la finalità. Il primo scopo è agevolare la comparazione tra le imprese: l'introduzione di risultati economici intermedi nelle tavole va in questa direzione, unitamente all'intervento sul rendiconto e alle scelte di raggruppamento delle voci. Il secondo è la migliore rappresentazione dei risultati economici delle singole realtà: per questo gli indicatori di misurazione delle performance sono lo strumento più adatto.

In generale, quindi, il principio non incide sulle modalità di misurazione delle performance ma sulla loro presentazione e disclosure.

Come anticipato, l'attenzione è qui prevalentemente posta sulla nuova impostazione di conto economico (Statement of profit or loss) ma è necessario premettere che avere considerato quasi esclusivamente questa tavola è un modo di procedere parziale e, per certi aspetti, poco strutturato e coordinato. Infatti, le tavole sono strettamente correlate e il calcolo di molteplici indici di bilancio presuppone valori provenienti da differenti schemi. Ad esempio, l'identificazione di specifiche aree gestionali, presuppone che tale impostazione sia comune alle altre tavole o con esse riconciliata, al fine di ottenere un livello adeguato di uniformità e coerenza.

Il principio introduce un cambiamento significativo, in quanto prevede tre macroaree gestionali, utilizzate anche nel rendiconto finanziario ma senza piena sovrapposizione. Più in dettaglio (in Figura 1 vi è un esempio):

- area operativa (operating category), relativa al business tipico dell'impresa, cioè alla sua attività caratteristica, principale o prevalente. Il principio fornisce una definizione per "esclusione", cioè residuale: sono classificati in quest'area i costi e i ricavi che non trovano collocazione nelle altre. Tale modo di procedere si presenta carente, in quanto sarebbe fondamentale fornire una definizione diretta, seppur generale, considerata la

⁶ Alcuni punti, con riferimento all'Exposure Draft del principio stesso, sono tratti da Claudio Teodori, *Il nuovo conto economico nei principi contabili internazionali: un approccio gestionale?*, in *Scritti in onore di Luciano Marchi*, Volume IV, *Bilancio e informativa economico-sociale*, Giappichelli, Torino, 2021.

sua criticità nell'ambito della comunicazione finanziaria. Tuttavia, si riconosce la difficoltà di tale procedere in quanto l'attività operativa dipende dallo specifico business: ad esempio, nelle imprese finanziarie assume connotazioni differenti rispetto a un'azienda manifatturiera;

- area investimenti (investing category): comprende gli effetti economici di tutti gli investimenti non operativi o di natura finanziaria (specificamente individuati e autonomi). A solo titolo esemplificativo, sono riconducibili a questa area i costi e ricavi connessi agli investimenti in titoli e attività finanziarie (interessi, proventi, svalutazioni, rivalutazioni, plusvalenze e minusvalenze), in immobili non strumentali (affitti, costi specifici ma di natura incrementale, ecc.), in partecipazioni (dividendi, valutazione a patrimonio netto);
- area finanziaria (financing category): riguarda gli effetti economici delle scelte di copertura finanziaria da terzi.

Appare di tutta evidenza che tale proposta si allontana in modo evidente da una visione “contabile” del conto economico, per avvicinarsi a una gestionale con indicazione dei contributi delle singole gestioni parziali. Le tre macroaree che emergono dal rinnovato schema di conto economico trovano quindi piena rispondenza con le modalità interpretative del bilancio e si ritrovano, seppur con un significato non pienamente sovrapponibile, in uno scritto del 1990 dove Umberto Bertini, trattando delle relazioni tra pianificazione aziendale e politiche di gestione, mette in evidenza che le seconde sono “*lo sbocco naturale e necessario del sistema di pianificazione*”⁷. Le politiche di gestione possono essere distinte “*in tre branche: a) politiche di investimento; b) politiche di finanziamento; c) politiche di funzionamento*”⁸.

Per completare l'illustrazione del nuovo schema, a fianco delle tre categorie principali, ve ne sono altre due:

- la prima riguarda le imposte sul reddito;
- la seconda contiene l'impatto delle attività cessate.

L'articolazione dello schema comporta la presenza di alcuni risultati economici parziali. In particolare, i due seguenti sono obbligatori:

- reddito operativo (operating profit)⁹ che, per come è ottenuto, è sostanzialmente riconducibile al risultato prodotto dalla gestione caratteristica. Per l'adeguata determinazione di questo reddito è però necessario condividere la definizione di attività operativa. Il reddito in oggetto (come an-

⁷ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 43.

⁸ Ivi, p. 44.

⁹ Anche se nella Figura 1 si utilizza il termine *profit*, questo va inteso come *profit or loss*.

che il successivo) è fondamentale per misurare la redditività della gestione e rappresenta la base per determinare i flussi finanziari (IAS n. 7)¹⁰;

- il reddito prima dell'attività di finanziamento e delle imposte (profit before financing and income taxes). Si tratta di un reddito operativo di secondo livello, definibile aziendale, in quanto rappresenta gli effetti generati dai complessivi investimenti effettuati, strumentali e non strumentali¹¹. Si ottiene dalla somma del reddito operativo con i valori dell'area degli investimenti.

Lo schema prevede la possibilità (non l'obbligo) di inserire altri risultati economici intermedi:

- il reddito lordo (gross profit), utilizzabile solo nel caso di classificazione dei costi per destinazione;
- il reddito prima delle imposte (profit before income taxes);
- il reddito derivante dalle attività continue o correnti (profit from continuing operations).

Fig. 1 – Il nuovo schema di conto economico¹²

Categories	Income Statement
Operating	Revenue
	Cost of sales
	Gross profit
	Other operating income
	Selling expenses
	Research and development expenses
	General and administrative expenses
	Goodwill impairment loss
	Other operating expenses
	Operating profit
Investing	Share of profit and gains on disposal of associates and joint ventures
Financing	Profit before financing and income taxes
	Interest expense on borrowings and lease liabilities
Income taxes	Interest expense on pension liabilities and provisions
	Profit before income taxes
Discontinued operations	Income tax expense
	Profit from continuing operations
	Loss from discontinued operations
	Profit

Fonte: IFRS Accounting (2024), *Project Summary*, p. 5.

¹⁰ Per come è stata determinata l'area operativa, questo risultato comprende valori ricorrenti e non ricorrenti, usual e unusual.

¹¹ Gli utili e le perdite su cambi vanno attribuiti all'area che li ha generati.

¹² This figure assumes that the company presents some operating expenses by function and some by nature. Subtotals highlighted in blue are required. Subtotals highlighted in grey are examples of additional subtotals. A company presents additional subtotals if necessary to provide a useful structured summary of the company's income and expenses. Line items in Figure 1 are for illustrative purposes and do not denote line items that any particular company would present (*Project Summary*, p. 5)

In conclusione, i risultati economici parziali vanno nella direzione di un approccio gestionale anche se incompleto: per l'analista è comunque fondamentale disporre anche di informazioni analitiche per attuare rielaborazioni funzionali a specifici scopi conoscitivi.

Sempre legata al conto economico vi è la tematica di classificazione dei costi, che differenzia in modo significativo l'approccio nazionale da quello anglosassone. È infatti possibile scegliere la classificazione per natura, per destinazione o anche una combinazione delle due, in funzione della maggiore utilità per i soggetti esterni, con particolare riguardo agli investitori. La maggiore utilità deve essere interpretata in termini informativi: ad esempio, in un'azienda commerciale, può essere di interesse il costo della merce venduta. In generale, il criterio di scelta dovrebbe essere collegato alle caratteristiche del business, alle modalità con cui viene gestito, a come viene internamente rendicontato. Sempre con riferimento ai costi operativi e considerando che la classificazione per natura meglio si presta per il calcolo dei flussi finanziari futuri, tutte le imprese che scelgono la classificazione per destinazione debbono fornire anche l'analisi per natura nelle note al bilancio, con riguardo ad alcune voci, funzionali alla stima dei futuri flussi di cassa, tra le quali ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni, costo del lavoro.

Ora, il problema sostanziale è capire se ha ancora senso questa opzione, che deriva da un approccio che si allontana in modo significativo dall'impostazione che dovrebbe caratterizzare il bilancio, destinato alla generalità dei soggetti. In definitiva la classificazione per natura è certamente più oggettiva e meglio garantisce i lettori del bilancio: è inutile chiedere di fornire i costi per natura perché più utili se poi si permette di classificarli per destinazione. Sarebbe preferibile scegliere la classificazione per natura e chiedere, in funzione delle caratteristiche del business, di fornire nelle note quella per destinazione e non viceversa.

3. Gli indicatori di misurazione delle performance

Nei rapporti con gli stakeholder, in particolare con gli investitori, assumono rilevanza le Management-defined Performance Measures (MPMs), importanti per trasmettere all'esterno la visione del management sulle performance aziendali¹³. Tali indicatori sono anche definiti “non-GAAP measures”, in quanto non previsti, cioè non regolamentati, da alcun IFRS o IAS. Il

¹³ Per approfondimenti, Moscariello N., Pizzo M., *Reporting non-GAAP financial measures. A theoretical and empirical analysis in Europe*, Cambridge Scholars Publishing, 2020.

principio fornisce una definizione¹⁴ generica, relativa al solo conto economico, che richiede alcuni approfondimenti. Dalla definizione appare in modo chiaro che le uniche MPMs considerate sono di natura reddituale anche se nella realtà attengono a qualsiasi tavola o elaborazione delle stesse: queste ultime però non sono considerate.

Il primo approfondimento riguarda la riconciliazione di queste misure con quelle richieste dal principio: ad esempio, se si fornisse un reddito operativo adjusted, sarebbe necessario illustrare quali sono state le modifiche effettuate sull'operating profit e le ragioni (in genere gli unusual items); l'impatto fiscale; l'utilità della misura; eventuali modificazioni nel tempo delle modalità di calcolo.

Di peculiare rilievo è la conoscenza, da parte degli investitori, di come ogni MPM viene calcolata, in quanto specifica della singola azienda: devono essere accompagnate da un ampio, articolato, comprensivo e neutrale livello di disclosure, per evitare comportamenti opportunistici e messaggi fuorvianti. In relazione a questo aspetto, la comparabilità tra le entità è molto difficile da raggiungere perché dipende dalla visione del management e dagli obiettivi di comunicazione: per questo motivo è necessario spiegare questa impossibilità. Le MPMs aumentano la rilevanza perché possono influenzare le decisioni degli utilizzatori: se sono scelte e calcolate con precisione, possono anche migliorare la rappresentazione fedele.

Il secondo approfondimento è relativo alla collocazione in bilancio di tali misure. Esse devono trovare illustrazione nelle note: va chiarito che si tratta solo delle misure che presentano un collegamento stretto con i nuovi risultati economici intermedi. Nella realtà vi sono molti altri indicatori di performance che non trovano spazio in questa proposta: solo per citarne alcuni, gli indici di bilancio, gli indicatori di crescita, le variabili finanziarie (free cash flow, net financial position). Questa scelta riduce sensibilmente l'utilità di questa regolamentazione, perché limitare le MPMs a varianti del reddito operativo o degli altri risultati economici, di fatto equivale a ridare in qualche modo spazio e rilevanza ai componenti straordinari – aspetto di per sé non negativo – anche se in forma celata.

La scelta di collocazione nelle note ha il vantaggio di definire una sezione specifica in cui vengono inserite tutte le informazioni relative alle MPMs, facilitandone l'identificazione e riducendo il rischio di confusione con le misure IFRS, superando quindi la potenziale questione della legittimazione.

¹⁴ MPMs are subtotals of income and expenses, other than those listed by IFRS 18 or specifically required by IFRS Accounting Standards (ad esempio, lo IAS n. 36) that a company uses: a) in public communications outside financial statements; b) to communicate to investors management's view of an aspect of the financial performance of the company as a whole.

4. L'impatto sul rendiconto finanziario

Le modifiche apportate dal principio alla tavola traggono prevalente origine dalla nuova struttura del conto economico.

Da ormai molti anni, almeno nella letteratura italiana, si sottolinea che il contenimento (l'eliminazione) delle opzioni disponibili nella predisposizione del bilancio porta alla riduzione della discrezionalità. Questo vale soprattutto per lo schema di rendiconto finanziario (IAS n. 7) dove le alternative classificatorie attualmente esistenti sono molte e, in taluni casi, poco significative. Inoltre, nel metodo indiretto non è specificato da quale reddito partire, perché la definizione di operating activities è molto ampia e dai confini non definiti.

Le proposte di cambiamento formulate nel nuovo principio sono totalmente condivisibili in quanto riflettono le scelte che vengono effettuate, dagli analisti, in fase di riclassificazione del rendiconto finanziario:

- prendere avvio dal reddito operativo (operating profit) nel metodo indiretto;
- eliminare le opzioni relative a interessi e dividendi.

La previsione del reddito operativo nel nuovo schema di conto economico permette di utilizzare tale risultato come base di partenza a fronte dell'impiego del metodo indiretto. È infatti importante e pienamente comprensibile che il reddito che collega conto economico e rendiconto finanziario coincida con un risultato specificato dagli IFRS e non deciso dall'azienda. In questo modo cambia significativamente l'interpretazione dell'aggregato delle operating activities che da flusso della gestione reddituale (effetti monetari di tutti i costi e ricavi) diventa, con l'eccezione delle imposte, flusso caratteristico.

In merito, invece, alle opzioni classificatorie, la proposta pare logica, in quanto congiunge alcuni flussi elementari alla loro effettiva gestione di appartenenza. In particolare, per le imprese non finanziarie:

- le uscite per interessi sono ricondotte all'attività di finanziamento, come nel conto economico per il valore di competenza. In tal modo nella medesima area trovano collocazione le entrate per nuovi finanziamenti e le uscite per rimborsi, oltre all'uscita connessa ai costi ad essi associati;
- le entrate per interessi e dividendi sono riconducibili all'attività di investimento, in quanto da questa dipendono;
- le uscite per dividendi sono attribuite all'attività di finanziamento, in quanto forma di remunerazione dei soci.

Riferimenti bibliografici

- Amodeo D. (1975), *Presentazione*, in *I bilanci delle imprese italiane*, Giannini, Napoli.
- Bertini U. (1986), *In merito alle "condizioni" che determinano il successo dell'impresa*, in AA.VV., *Valori imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2015), *La corporate governance, fattore di superamento della crisi e di sviluppo dell'economia*, *Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale*, n. 1, 2 e 3.
- Moscariello N., Pizzo M. (2020), *Reporting non-GAAP financial measures. A theoretical and empirical analysis in Europe*, Cambridge Scholars Publishing.
- IASB (2024), *IFRS 18 Presentation and disclosure in financial statement*.
- Teodori C. (2021), *Il nuovo conto economico nei principi contabili internazionali: un approccio gestionale?*, in *Scritti in onore di Luciano Marchi*, Volume IV, *Bilancio e informativa economico-sociale*, Giappichelli, Torino.

FINALITÀ E RISULTATI DELLE AZIENDE: ECONOMICITÀ E SOSTENIBILITÀ TRA MERCATO E REGOLE

di *Riccardo Tiscini*

1. L'azienda come istituto intrinsecamente sostenibile

Nella memorabile *lectio magistralis* del 2009¹, Umberto Bertini si interrogava sull'evoluzione che aveva avuto l'Economia aziendale nei decenni precedenti, tratteggiando le occasioni perse dalla disciplina nel non essersi con convinzione coniugata con l'evoluzione del management e di non essersi adeguatamente "modernizzata", fin quasi a rischiare lo stallo.

Con l'autorevolezza e l'eleganza tipica del Maestro, non c'era in quella sede bisogno di dirlo apertamente, ma proprio quel connubio è stato limpidamente presente nel pensiero di Umberto Bertini, che ha sempre mirato a comprendere nel profondo gli intenti, gli impulsi, le decisioni, le emozioni che in concreto consentono alle aziende di essere "istituti economico destinati a perdurare", cosa che può avvenire solo sulla base di strategie lucide e inclini al cambiamento, che consentono di perseguire il successo facendo leva sulle persone (il "sistema umano"), sulle loro idee (il "sistema delle idee"), sulla loro creatività (la "spiritualità aziendale")².

L'economia aziendale, da Zappa in poi³, ha posto robuste fondamenta per costruzioni teoriche che hanno sempre visto l'azienda come sistema sociale, aperto, autonomo, duraturo, ontologicamente orientato alla continuità nel tempo, consapevole che tali condizioni potevano esistere solo perseguendo strategie lungimiranti, basate sul consenso sociale e in piena armonia con l'ambiente esterno, costantemente orientate alla piena valorizzazione delle risorse aziendali, *in primis* quelle umane, a un successo polimorfo "a valere nel tempo", possibile solo determinando "*il coinvolgimento positivo di tutte*

¹ Umberto Bertini, *Economia Aziendale e Management – Lectio Magistralis*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale, 2009, n. 7-8.

² Umberto Bertini, *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 84.

³ Gino Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

le componenti del sistema”⁴, a un fiorente dinamismo necessario per rispondere al mutare delle condizioni aziendali e di contesto⁵.

Il pensiero di Bertini, così come quello del collega e amico Vittorio Coda, ha sempre posto un accento particolare sul legame tra le condizioni di autonomia, continuità e durabilità delle aziende e la formulazione dinamica delle strategie, proprio nella prospettiva di un naturale connubio tra economia aziendale e management, accomunate dall’identità dell’istituto oggetto di studio.

Nel pensiero di tali Maestri dell’economia aziendale, così come di molti altri studiosi della disciplina, non è mai stato dubbio che il perseguimento delle finalità aziendali richiede condizioni di economicità sostenibile nel tempo, ossia non solo la generazione di ricchezza economica, ma anche la sua armonica distribuzione tra i diversi attori del sistema sociale nel quale l’azienda è immersa e con il quale intesse relazioni⁶ (gli *stakeholders*, come si dice oggi).

L’azienda, tuttavia, non è automaticamente orientata verso la condizione di economicità, ma deve ricercarla perseguendo continuamente e dinamicamente strategie di successo, che rappresentano l’unico efficace sistema di protezione per mantenerla una volta raggiunta.

E qui Bertini, al pari di altri aziendalisti, vede l’area del soggetto economico come quella nel quale si concentra il potere, e la responsabilità, delle decisioni aziendali. Un soggetto economico non certo riconducibile a un singolo imprenditore con poteri incontrastati, ma una compagine articolata che, secondo diverse forme di governo, esprime, tramite i leader aziendali, le caratteristiche di imprenditorialità e managerialità.

Nel 1983 osservava che il potere aziendale non promana, come nella stilizzazione economica neoclassica, solo dalla proprietà, ma per effetto dei cambiamenti sociali *“le ‘nuove fonti del potere aziendale’ vanno, infatti, ricercate in un complesso di fattori socio-economico-politici variamente combinati ed integrati tra di loro. Tali fattori sono, nella loro essenza, riconducibili al ‘capitale di rischio’, alla ‘tecnostuttura’, e alle ‘forze esterne’, di natura politica e sociale, che riescono in qualche modo a condizionare la gestione dell’azienda”*⁷. E al soggetto economico compete di armonizzare

⁴ Umberto Bertini, *In merito alle “condizioni” che determinano il successo dell’impresa*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 97.

⁵ Vittorio Coda, *Spirito d’impresa. Innescare e sostenere un fiorente dinamismo*, Egea, Milano, 2023.

⁶ Umberto Bertini, *Il sistema d’azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1977, p. 82.

⁷ Umberto Bertini, *Il governo dell’impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità”*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, pp. 27-30.

tali fattori per gestire l'innovazione e il cambiamento, sia sul fronte esterno, del mercato, che su quello interno, dell'organizzazione. L'imprenditore è quindi *“espressione di una collegialità”*, ma l'imprenditorialità rimane *“l'anima dell'azienda”*, costituendone *“il più importante fattore critico di successo”*.

L'economia aziendale ha offerto prospettive di analisi per cui l'azienda, anche nel caso dell'impresa orientata al profitto e alla remunerazione del capitale di rischio, non può perseguire gli interessi della proprietà a scapito di quelli degli altri attori del sistema sociale, pena l'indebolimento della coesione e dell'orientamento strategico e pertanto, in ultima analisi, l'impossibilità di perseguire il successo quale *“istituto atto a perdurare”*.

Negli studi classici di economia aziendale, pertanto, l'azienda è per definizione *“sostenibile”*, come di direbbe oggi.

Negli ultimi decenni, quando l'economia aziendale aveva da tempo messo a punto gli approcci teorici sopra richiamati, i filoni di letteratura della *“stakeholders theory”*, della *“responsabilità sociale”* e della *“sostenibilità dell'impresa”*, in reazione alle teorie della massimizzazione del profitto e della creazione di valore per gli azionisti, hanno proposto nuove teorie sulle finalità delle imprese, secondo le quali l'impresa deve perseguire armonicamente gli interessi di tutti gli stakeholders. Tra essi vi sono anche gli azionisti, titolari del capitale di rischio, che perdono però il primato sul finalismo dell'impresa che l'economia neoclassica e la teoria della creazione del valore gli attribuiva.

Nell'economia aziendale italiana, però, il primato del soggetto economico mai è stato inteso nel senso di supremazia soverchiante rispetto alle altre forze politico-sociali, né è stato ritenuto perseguibile nel tempo a spese dell'ambiente esterno e degli altri stakeholders.

Le caratteristiche di autonomia, durabilità e continuità dell'azienda *“a valere nel tempo”* erano anzi le premesse teoriche di quella *“sostenibilità”* che oggi viene riconosciuta come un imprescindibile requisito del successo aziendale.

Nel tempo la consapevolezza dei danni ambientali di talune attività economiche è molto cresciuta, così come l'attenzione ad alcuni equilibri sociali ed alla compliance nelle condotte aziendali, ma il seme concettuale dell'armonia e dell'equilibrio tra il sistema aziendale e i sistemi esterni con i quali l'azienda instaura relazioni è sempre stato un pilastro delle teorie sul sistema aziendale. I filoni di studi in ambito ESG presentano rilevanti sviluppi su come in concreto, nell'attuale contesto, tale equilibrio debba essere raggiunto da parte delle aziende e sulla multidimensionalità con cui i risultati aziendali devono essere espressi, ma tali studi sono pienamente inquadrabili nell'ap-

proccio teorico dell'economia aziendale italiana e sarebbe auspicabile che tali radici siano anche espressamente richiamate negli studi attuali⁸.

Un aspetto fondamentale riguarda tuttavia le modalità e i processi decisionali con i quali, in concreto, il finalismo sostenibile deve essere perseguito e i risultati multidimensionali misurati e raggiunti.

Sul punto il paragrafo che segue svolge una riflessione del tutto personale, che tuttavia prende le mosse da un'ulteriore passo del pensiero di Bertini in tema di imprenditorialità, secondo il quale *“sebbene essa sia ascrivibile alla nuova figura di imprenditore, a quell'astratto Soggetto economico espressione di tre classi di valori tra loro combinati e integrati, non c'è dubbio che la sua matrice principale, ancorché riveduta e corretta, sia sempre quella del capitale di rischio”*⁹.

2. Finalità delle aziende, misurazione dei risultati e funzione sociale del profitto

Sempre riconoscendo ampiamente il debito verso il pensiero aziendalistico italiano, può dirsi che lo scopo delle aziende è la produzione durevole di beni e servizi per soddisfare i bisogni umani, e che il profitto è uno degli obiettivi del soggetto economico, rappresentando la remunerazione residuale dei titolari del capitale di rischio.

Lo stesso Umberto Bertini ha ampiamente indagato le condizioni di successo delle imprese, ma mai ha mostrato di subire il fascino dei processi di generazione del profitto finì a sé stessi.

Nella letteratura odierna, non si rado l'approccio alla “sostenibilità” è presentato come antinomico rispetto alla finalità del profitto e della creazione di valore per gli azionisti.

Non v'è dubbio che l'azienda abbia come finalità quella di generare benefici adeguati per tutti gli stakeholders e che sia un istituto a rilevanza collettiva che opera nell'interesse comune e non solo in funzione degli interessi dei titolari del capitale di rischio.

⁸ Non è questa la sede per proporre un'analisi estesa degli studi che affrontavano in modo sistematico le tematiche oggi identificate come ESG, in tempi anche lontani e in un ambiente culturale molto poco attento a esse. A mero titolo di esempio: Carlo Masini, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1976; Paola Miolo Vitali, *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Giuffrè, Milano, 1978; Giuseppe Catturi, *L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 6, 1971.

⁹ Umberto Bertini, *Il governo dell'impresa tra “managerialità” e “imprenditorialità”*, in *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1995, p. 29.

Allo stesso modo, tuttavia, non v'è dubbio che i titolari del capitale di rischio sono in origine i promotori dell'iniziativa aziendale, sono gli unici stakeholders che hanno una remunerazione residuale e, proprio per questo, sono titolari dei poteri decisionali di massimo livello. Essi hanno, direttamente o indirettamente, la responsabilità delle strategie che consentono all'azienda di operare in condizioni di sostenibilità, ossia di autonomia, continuità ed economicità.

Nessuno nega, ovviamente, che l'azienda debba operare in condizioni di economicità ossia, nel caso delle imprese, di adeguata profittabilità. È però opinione di chi scrive che la natura residuale della remunerazione del capitale di rischio imponga al soggetto economico anche una tensione verso l'espansione del profitto e, in buona sostanza, un diritto/dovere alla stessa.

Negare una tale tensione significherebbe ammettere che, raggiunto il costo opportunità del capitale di rischio (il K_e), ai titolari del capitale di rischio non debba più spettare una remunerazione residuale e che l'eccedenza di rendimento sia distribuita tra gli stakeholders in base a una diversa regola di allocazione. Ma allora, per simmetria, non potrebbe più ritenersi che i titolari del capitale di rischio siano gli unici a dover sopportare le perdite, fino alla completa erosione del capitale apportato.

La natura residuale della remunerazione del capitale di rischio implica l'assunzione dei rischi imprenditoriali, in una misura che nessuno degli altri stakeholder intende assumere. Tale situazione è riequilibrata dal potere decisionale apicale e dal diritto ai rendimenti residuali che derivino dalle decisioni assunte.

La massimizzazione del profitto, in tale prospettiva, non appare iniqua poiché agli eventuali extra-profitti, quando l'azienda ha successo, fanno da contraltare le extra-perdite, nel caso opposto. Se il capitale di rischio fosse coinvolto nelle perdite senza avere i benefici residuali del successo non si mobiliterebbe per la creazione e lo sviluppo delle aziende. Massimizzazione del profitto e creazione di valore azionario hanno pertanto una rilevante funzione sociale nell'attrazione degli investimenti in capitale di rischio, che è l'unica via per la creazione e lo sviluppo di aziende che offrano benefici alla collettività di gran lunga maggiori di quelli ottenibili con le sole unità sociali elementari diverse dalle aziende (gli individui, le famiglie, piccoli gruppi associativi o cooperativi, ecc.).

Non deve trattarsi, naturalmente, di una massimizzazione assoluta a carico di altri stakeholders, ma nell'operare aziendale la massimizzazione non è in concreto assoluta per effetto del congiunto operare dei sistemi di bilanciamento e controllo del mercato, fin dove funziona correttamente, e delle regole, nelle aree di fallimento del mercato.

3. Il perseguimento dei risultati economici, ambientali, sociali e di governance tra mercato e regole

Il capitalismo di libero mercato ha portato alle popolazioni livelli diffusi di libertà, benessere e ricchezza mai sperimentati prima, pur in presenza di una rilevante concentrazione della ricchezza in capo ai titolari del capitale di rischio (non maggiore, però, di quella registrata in altri periodi storici, in capo agli imperatori, alle aristocrazie nobiliari, alle plutocrazie di alcune aree del mondo, ecc.).

Oggi tale forma di organizzazione economica, e con essa la finalità del profitto, è messa sotto accusa per i fallimenti e i danni generati sotto i profili ambientali (es. l'inquinamento), sociali (es. le iniquità sociali) e di governance (es. le frodi finanziarie).

Il problema, ad avviso di chi scrive, non è nel capitalismo e nella finalità del profitto in sé, bensì nel mancato funzionamento dei sistemi di bilanciamento e controllo del mercato e delle regole.

Il libero mercato, basato sulle libertà individuali e tra esse sulla libertà d'iniziativa economica, contiene in sé importanti meccanismi di autoregolazione basati sul principio della competizione. Gli spazi per gli extra-profitti, quando molto ampi, vengono gradualmente ridotti dalla competizione sia verso i clienti finali, che nell'ambito delle catene del valore.

L'esistenza stessa degli extra-profitti dimostra, in verità, che tali meccanismi non funzionano perfettamente, ma ciò non toglie essi operino costantemente, e ogni soggetto economico imprenditoriale lo percepisce quotidianamente dalla pressione che subisce dai lavoratori, dai finanziatori, dai concorrenti, dalle controparti lungo la catena del valore.

La tensione all'ampliamento del profitto è innanzitutto una difesa da tali pressioni; senza di essa, di profitto non ne rimarrebbe affatto. Certo il capitalismo (come non mai negli ultimi anni con i big del digitale) è caratterizzato anche da grandi imprese che esercitano il loro (stra)potere contrattuale ai danni delle più deboli controparti, ma sono proprio questi i casi in cui il funzionamento del mercato è imperfetto e il ribilanciamento non può essere affidato solo all'etica delle strategie aziendali.

Laddove i meccanismi di mercato non operano correttamente, devono subentrare le regole, di varia natura (norme giuridiche, autoregolamentazione, provvedimenti amministrativi delle Autorità, ecc.).

I principali guasti del capitalismo, a ben vedere, non dipendono dal principio di massimizzazione del profitto o del valore azionario, ma dalla carenza dei bilanciamenti e delle regole laddove servivano.

La teoria della creazione di valore azionario, ad esempio, è oggi ritenuta all'origine di molti danni del capitalismo, ma a ben vedere i guasti principali non sono derivati dal principio della remunerazione residuale per il capitale di rischio o dalla finalità di creazione del valore azionario "intrinseco" (ossia il valore economico del capitale, dato dal valor attuale della somma dei benefici futuri), bensì dall'identificazione, tipica del mondo anglosassone, del valore economico dell'azienda con il valore di mercato delle azioni.

L'imperfetto funzionamento dei mercati e le asimmetrie informative hanno lasciato quindi spazio a comportamenti opportunistici mirati ad accrescere le quotazioni di borsa, anche senza accrescere, consapevolmente, il valore economico del capitale. L'ossessione delle quotazioni di borsa e la consapevolezza che il mercato ragiona in termini di multipli dei risultati correnti porta a condotte irrazionali, orientate al breve periodo e al taglio delle spese orientate ai benefici futuri (ad esempio quelle di ricerca e sviluppo o per il welfare del personale), il cui peso immediato sul valore di borsa è percepito come un multiplo della spesa.

La finanza non è più al servizio dell'impresa, ma è una dimensione riflessa, anticipata e moltiplicata della stessa, come tale molto meno concreta e molto più soggettiva e volatile.

Il problema, in questi casi, non è nella massimizzazione del profitto inteso come remunerazione residuale del capitale di rischio, ma nell'identificazione di tale remunerazione nei rendimenti di borsa, anziché nella ricchezza effettivamente e progressivamente generata dall'azienda. È, in altre parole, in un capitale di rischio che perde il suo carattere di "capitale paziente" per divenire un capitale speculativo mordi e fuggi. Ma questo riguarda una parte relativamente limitata del capitale di rischio e non spiega le condotte della generalità delle aziende.

L'evoluzione del contesto regolamentare dei mercati e del diritto societario, così come del diritto del lavoro, nelle democrazie occidentali, ha consentito di pervenire a sistemi economici nei quali l'interazione tra regole e mercato, pur sempre migliorabile, può ritenersi soddisfacente e comunque preferibile ad altri sistemi noti. Sotto il profilo della governance, efficaci controlli societari limitano le condotte opportunistiche del soggetto economico e la distruzione di valore conseguente alle crisi¹⁰. Sotto il profilo sociale, il benessere dei dipendenti è sempre più percepito come uno strumento di com-

¹⁰ Per un esempio dell'attenzione ai benefici preventivi dei controlli interni: Umberto Bertini, *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2, 2004. E si veda anche, per un approccio sistematico alla prevenzione della crisi tramite i sistemi di controllo, in tempi pionieristici rispetto all'evoluzione della disciplina in materia: Carlo Caramiello, *L'azienda nella sua fase terminale*, Colombo Corsi, Pisa, 1968.

petizione per attrarre e soddisfare le risorse migliori¹¹. Il funzionamento del mercato nel creare incentivi all'allineamento degli interessi del soggetto economico e delle risorse umane non è affatto trascurabile. Imprenditori e managers tengono alla soddisfazione dei lavoratori non solo per aspetti etici, ma perché è parte del successo dell'impresa. Per i lavori a minore valore aggiunto, tuttavia, il mercato tende a non operare correttamente e le regole, siano esse norme, contrattazione collettiva o altro, devono fare il resto, sia nei singoli paesi dell'occidente industrializzato, sia nella limitazione delle differenze rispetto ad altri paesi con regole a maglie più larghe, per una competizione più equa e un più uniforme benessere dei lavoratori.

Più problematico appare il perseguimento dei risultati ambientali. È ormai diffusa la consapevolezza che le attività economiche devono tendere alla neutralità in termini di impronta ambientale, o comunque ridurla. Politiche all'avanguardia su questi aspetti, oltre a essere culturalmente condivise come “giuste”, “pagano” in termini di consenso sociale e di efficacia nei rapporti con i principali stakeholders. Ma sui risultati ambientali il mercato funziona molto meno nel generare condizioni uniformi di allineamento degli interessi. L'*optimum* ambientale, ovviamente, sarebbe non produrre affatto, ma questo avrebbe riflessi devastanti sotto il profilo economico e sociale.

Soprattutto, il tema ambientale presenta elevate specificità in funzione dei singoli business (è *industry-specific*) e non mette le aziende tutte sullo stesso piano. È questa, ad avviso di chi scrive, un'area in cui le regole non possono abdicare al loro ruolo primario, lasciando implicitamente al libero mercato e alle scelte del soggetto economico la competizione sul tema della sostenibilità ambientale (soggetti economici invero sempre più inclini a sposare senza remore la sfida).

I risultati ambientali non sono significativamente valutabili a livello di singola azienda e soprattutto non lo sono sulla base di metriche uniformi. Dalla crescente regolamentazione in materia, la rilevazione è oggi richiesta (non senza grandi difficoltà) a livello di catena del valore di una singola azienda¹², ma l'approccio al problema dovrebbe essere sovra-aziendale. Ai settori con impronte maggiori devono essere richiesti specifici percorsi di miglioramento, ma non appaiono utili liste di buoni e cattivi, che escludano *tout court* certi settori da agevolazioni o da rapporti contrattuali con le istituzioni (ad esempio, quelle bancarie per i finanziamenti), soprattutto se l'effetto di tali scelte regolatorie non sarebbe la riduzione degli effetti ambien-

¹¹ Per un esempio dell'attenzione al contributo del capitale umano al valore d'impresa: Gianfranco Zanda, *La stima del valore del 'capitale umano' ai fini della valutazione d'azienda*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale, 1989, n. 7-8.

¹² Si veda, ad esempio: Draft ESRS 1 General requirements, Efrag, nov. 22.

tali, ma solo lo spostamento delle attività produttive verso altri sistemi economici. Al contrario, i settori strategici con impronta maggiore dovrebbero essere destinatari di regole che impongano specifici percorsi di miglioramento sostenibili, proprio perché in essi può ottimizzarsi il rapporto tra benefici ambientali ed oneri economici.

L'obiettivo desiderabile condiviso è la riduzione degli effetti inquinanti, ma ciò richiede, per la natura stessa del problema, decisioni specifiche per singoli settori, condivise a livello sovranazionale, e misurazioni globali¹³. Questo è il punto più critico, poiché la richiesta di odierne condizioni uniformi tra i diversi paesi si scontra con la contabilità dell'impronta passata, che potrebbe rendere opportune specifiche compensazioni. Ma la criticità non è una ragione sufficiente per non insistere nell'approcciare il problema in una prospettiva di regole globali. Nell'ambito dell'attuale contesto geopolitico, appare, su questo come su altri fronti, sempre più necessaria una presenza unitaria dell'Europa per negoziare politiche e assumere scelte in una proiezione anche esterna, tenendo conto dei loro riflessi su scala globale.

4. Note conclusive

Nelle note conclusive, non intendo indugiare oltre sul mio personalissimo pensiero, ma voglio riconoscere il mio grande debito intellettuale per gli strumenti di comprensione sistematica dei fenomeni aziendali che la generazione di aziendalisti con la quale sono cresciuto ha saputo trasferirmi, e che non deve perdersi nell'evoluzione degli studi. Di tale generazione, Umberto Bertini è stato interprete di una sintesi unica di acume scientifico, autorevolezza istituzionale e generosa umanità. Il debito personale, poi, è inestinguibile.

Riferimenti bibliografici

Bertini U. (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano.

Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.

¹³ È in corso un rilevante processo di standardizzazione dei requisiti d'informazione, la cui finalità dovrà essere, ad avviso di chi scrive, non solo la disclosure e la valutazione della performance individuale, ma anche il controllo degli effetti ambientali a livello, come detto, sovra-aziendale. Si vedano, per il processo in corso, i lavori dell'ESRS (European Sustainability Reporting Standards) dell'Efrag e degli IFRS Sustainability Standards dell'ISSB (International Sustainability Standards Board).

- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1995), *Il governo dell'impresa tra "managerialità" e "imprenditorialità"*, Studi e informazioni, n. 4.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2.
- Bertini U. (2009), *Economia Aziendale e Management – Lectio Magistralis*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale, n. 7-8.
- Caramiello C. (1968), *L'azienda nella sua fase terminale*, Colombo Corsi, Pisa.
- Catturi G. (1971), *L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto*, Rivista dei Dottori Commercialisti, n. 6.
- Coda V. (2023), *Spirito d'impresa. Innescare e sostenere un fiorente dinamismo*, Egea, Milano.
- Masini C. (1976), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Miolo Vitali P. (1978), *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Giuffrè, Milano.
- Zanda G. (1989), *La stima del valore del 'capitale umano' ai fini della valutazione d'azienda*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale, n. 7-8.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.

IL SETTORE VITIVINICOLO SICILIANO: I PRINCIPALI INDICATORI ECONOMICO-FINANZIARI CON SPECIFICO RIFERIMENTO ALLE AZIENDE “GRANDI”

di *Sebastiano Torcivia*

1. Premesse metodologiche

Con il presente breve contributo procediamo ad effettuare l’analisi dei principali valori ed indicatori economico-finanziari di bilancio, con riferimento all’ultimo esercizio disponibile e cioè il 2022 (fatturato, utili/perdite, costo del personale, costi di produzione totali, ecc.) delle aziende vitivinicole siciliane “grandi”, quelle cioè che, convenzionalmente, abbiamo individuato aventi un volume di prodotto imbottigliato/confezionato superiore al milione di pezzi (base lt. 0,75).

Le aziende coinvolte sono ventisette (pari a quelle esaminate l’anno scorso), di cui 22 società di capitali, 1 società di persone, 3 società cooperative ed una società semplice e ciò determina, come vedremo, profonde differenze sulla tassazione fiscale, ordinaria o agevolata, quale ultima voce detrattiva per giungere al reddito netto d’esercizio.

Abbiamo proceduto ad un attento studio di tutti i dati ufficiali, così come rilevati dall’Ufficio del registro delle Imprese, nonché forniti direttamente dalle imprese ed in particolare della documentazione che accompagna il bilancio di esercizio, anche al fine di rilevare particolari scelte e situazioni contabili che hanno caratterizzato i risultati dell’esercizio 2022.

Tra queste segnaliamo la scelta di alcune aziende (tra queste la Cusumano) di avvalersi, anche per quest’anno, degli effetti della sospensione degli ammortamenti (c.d. Decreto agosto 2020 e s.m. e i.) e ciò, naturalmente ha inciso sulla dimensione quantitativa del risultato d’esercizio, che appare, per tale ragione più elevato, ove non fosse stata adottata questa scelta contabile.

Sul piano metodologico:

- i dati si riferiscono alle aziende che vendono direttamente al cliente e non già all’azienda produttrice (es. Firriato Distribuzione e non Firriato s.r.l., Cantine Paolini s.r.l. e non Cooperativa Paolini, Sibiliana Vini e non Cantine Europa, ecc.);

- sono state considerate aziende che, anche con sede al di fuori della regione, con stabilimento produttivo e distributivo nella regione, per rendere ininfluenti scelte logistiche, giuridiche, fiscali, ecc. adottate e/o modificabili di anno in anno (es. Solsicano – Mezzocorona, TN), Cantine Madaudo IVAM – Roma, Barone Montalto – Priocca, CN);
- le aziende possono far parte di gruppi, sottoposte cioè a direzione e coordinamento da parte di una holding, quali Conte Tasca d’Almerita (T Holding), Duca di Salaparuta (ILLVA) Rapitalà (Gruppo GIV), Tenimenti Zabù (Gruppo Fantini), Orestyadi (Cantina Ermes), Cantine Paolini s.r.l. (Cooperativa Paolini), Solsicano (Mezzacorona), Barone Montalto (Argea s.p.a.), Cantine IVAM – Cantine Madaudo s.r.l. (Mad Immobiliare), Sibiliana Vini (Cantina Cooperativa Europa) e ciò può determinare la presenza di valori patrimoniali e reddituali con operazioni con “parti correlate”, effettuabili a condizioni ordinarie o non ordinarie di mercato.

2. I primi risultati ottenuti

In primo luogo, segnaliamo che il fatturato complessivo di tali aziende ammonta ad €/milioni 473,18, con un incremento rispetto ai valori dell’esercizio precedente del 13,00% circa, a conferma della ripresa dell’attività dopo la pandemia.

Tutte le aziende presentano una redditività positiva, con la sola eccezione della Duca di Salaparuta (DDS d’ora in poi) che, com’è noto, segue logiche di consolidato fiscale e, pertanto, l’individuazione del reddito netto d’esercizio risponde a logiche di gruppo e dell’azienda C. Pellegrino, che ha contabilizzato costi straordinari relativi alla cessazione del rapporto di lavoro di un dirigente ed oneri di investimento significativi per la sede della propria cantina di contrada Cardilla. Il valore complessivo del reddito netto positivo è pari a € 12.160.706, isolando i dati delle predette due aziende che hanno chiuso con una perdita, e ciò grazie alla costanza dei brillanti risultati conseguiti, da alcuni anni, da primarie aziende, quali Donnafugata, Cusumano, Barone Montalto. segno questo di una rilevante vitalità ed efficienza del settore.

Ritornando ad analizzare più in dettaglio i fatturati, si notano degli incrementi molto significativi (analizziamo qui quelle con valori > del 20%), in tre aziende e cioè Intorcia¹ (+363,82%), Orestyadi (+123,13%), Ermes Coop. (+ 23,08%).

¹ Il dato di quest’anno non è comparabile con quello del 2021, perché quest’ultimo era stato indicato in maniera errata dalla Cerved nelle proprie banche dati.

Seguono dieci aziende con incremento del fatturato compreso tra il 10% e il 20%.

In controtendenza, cioè con diminuzione di fatturato, si rilevano solo quattro aziende, alcune con riduzioni più significative quali Baglio Gibellina (- 45,82%), Barone Montalto (- 12,85%), minore invece la decrescita per Tenute Rapitalà (- 5,01%), Tenimenti Zabù (-2,09%).

L'azienda leader per fatturato è la Cooperativa Ermes (€ 118.886.082), seguono, mantenendosi invariate le posizioni di testa rispetto all'anno scorso, Cantine Settesoli (€ 48.921.585), Duca di Salaparuta (€ 40.215.585), Donnafugata (€ 34.960.119), Cooperativa Colomba Bianca (€ 34.646.536) e Barone Montalto (€ 21.792.033)

Ben 5 aziende superano i 30 milioni di fatturato, altre 8 sono ricomprese tra i 10 e i 30 milioni, 5 tra i 5 e i 10 milioni, tutte le altre 9 hanno valori inferiori ai cinque milioni di euro.

Procedendo nell'analisi della redditività netta, solo 3 aziende – come l'anno scorso – superano il milione di euro, (Donnafugata, Cusumano e Barone Montalto), tre si attestano tra € 500.000 e il milione di euro (Conte Tascia d'Almerita, Firriato Distribuzione e IVAM Cantine Madaudo s.r.l.), tutte le altre 16 di cui si hanno a disposizione i dati, hanno valori inferiori, uniche due aziende con perdita significativa sono, come già detto, la DDS (-€ 1.725.647 e la C. Pellegrino con -€ 575.963).

Tutte le aziende hanno proceduto ad accantonare a riserva gli utili conseguiti, proprio in considerazione del difficile momento economico che stanno attraversando e delle notevoli incertezze presenti nei mercati².

Segnaliamo, come ogni anno, le scelte di tecnica di contabile di chiudere l'esercizio con reddito pari a zero, da parte della Cantina Settesoli e di altre società cooperative, con valori prossimi allo zero, avendo questi istituti aziendali scopi di mutualità prevalente e non potendo, per legge, distribuire utili.

Da alcuni anni a questa parte abbiamo proceduto, altresì, a rilevare il costo delle risorse umane presenti in azienda, – quale elemento centrale del valore aggiunto distribuibile – rapportandolo sia al totale dei costi di produzione, sia al fatturato aziendale – pur con tutte le necessarie cautele nell'ambito di un settore che si avvale di rilevante manodopera stagionale e di un significativo numero di soggetti apicali, soci, familiari, ecc., che prestano la loro opera in azienda, con differente modalità ed intensità tra le varie aziende analizzate.

² L'azienda Grottarossa ha deliberato la convocazione di un'assemblea entro il 31.12.23, per la decisione di destinazione degli utili.

Per quel che riguarda il primo indicatore (costo personale/costi totale di produzione), aziende con mera funzione distributiva, non produttiva, perché ricadente in altra entità giuridica, in presenza di altre aziende di gruppo o aventi medesima compagine societaria (es. Orestadi 0,48%, Paolini cantine s.r.l. 1,01%, Normanno s.r.l. 2,03%, Tenimenti Zabù 2,77%, Barone Montalto 2,81%, Firriato Distribuzione 4,19%, Ivam s.r.l. – Cantine Madaudo s.r.l. 3,99%, Sibiliana Vini 4,06%, Ermes cantine 3,62%, MC Vini s.r.l. 5,13%) che si occupano della produzione, presentano valori sensibilmente inferiori del costo del personale, quando non addirittura pari a zero (Baglio Gibellina) rispetto ad aziende integrate nella filiera (Conte Tasca d'Almerita 29,84%, Solsicano 29,87%, Tenute Rapitalà 22,23%, C. Pellegrino 20,58%, Donnafugata 19,49%, Curatolo Arini 18,29%), con un dato medio pari all'8,95%.

Il dato medio di tale indicatore, depurato dai valori anomali che si possono ricondurre alle imprese commerciali, ovvero meramente distributrici, o ancora con totale assenza di costo del lavoro, nell'ambito delle aziende esaminate, è pari al 18,47%.

Da ultimo, abbiamo analizzato l'altro indicatore e cioè l'incidenza percentuale del costo del lavoro sul fatturato e si rileva al primo posto la Conte Tasca d'Almerita (33,06%), segue Solsicano (32,87%) quindi Tenute Rapitalà (25,94%), le aziende Curatolo Arini 1875 (19,06%), C. Pellegrino (23,59%), Principe di Corleone (19,86%) e Donnafugata (19,84%).

3. Alcune considerazioni conclusive

Prima di formulare qualche conclusione dell'indagine, presentiamo alcune Tabelle che raggruppano, per tipologia di azienda (società cooperative, soc. capitale e semplici, soc. distribuzione/commerciali) i dati di cui sopra, al fine di meglio far rilevare i valori confrontabili, in maniera più omogenea.

Da tali tabelle si ricavano dati estremamente interessanti, tra i quali, ad esempio che il valore del fatturato globale delle 3 cooperative "grandi", raggiunge il valore percentuale del 42,79% del totale complessivo del fatturato delle aziende grandi, all'interno delle quali, le prime dieci società, hanno un valore pari al 41,28% del totale.

Quali le principali conclusioni cui possiamo pervenire dai valori dell'anno 2022?

Certamente un settore fortemente positivo, in crescita, che è venuto fuori dalle avversità della pandemia con ciò che ha comportato; un settore che produce utili e che distribuisce rilevante valore aggiunto, in particolare per ciò che concerne le risorse umane, con un valore complessivo distribuito pari a circa 44,4 milioni/€.

Tab. 1

AZIENDA	fatt.2022	fatt.2021	delta '22-'21	delta % '22-'21
Cusumano	14.544.531	12.996.108	1.548.423	11,91
Donnafugata	34.960.119	30.896.527	4.063.592	13,15
Carlo Pellegrino & C.&C.	16.857.300	16.245.621	611.679	3,77
DDS-Duca di Salaparuta	40.215.752	40.986.324	-770.572	-1,88
Conte Tasca d'Almerita	19.205.084	17.855.578	1.349.506	7,56
Curatolo Arini 1875	4.428.566	3.951.265	477.301	12,08
Barone Montalto	21.729.033	24.932.667	-3.203.634	-12,85
Colomba Bianca Soc. Coop.	34.646.536	29.134.170	5.512.366	18,92
Ermes Cantine	118.886.082	96.590.912	22.295.170	23,08
F.lli Lombardo	3.747.322	3.423.242	324.080	9,47
Firriato Distribuzione	16.243.808	14.691.918	1.551.890	10,56
Grottarossa Vini	4.125.478	3.865.724	259.754	6,72
Ivam s.r.l. – Cantine Madaudo	6.427.499	6.416.818	10.681	0,17
Nicosia	6.700.178	6.336.248	363.930	5,74
Orestiadi (3)	15.119.775	6.776.082	8.343.693	123,13
Paolini Cantine s.r.l.	11.587.346	10.984.668	602.678	5,49
Settesoli Cantine	48.921.585	43.714.829	5.206.756	11,91
Solsicano (1)	4.174.317	3.617.304	557.013	15,40
Tenimenti Zabù (2)	7.512.855	7.672.971	-160.116	-2,09
Tenute di Rapitalà**	4.979.528	5.242.297	-262.769	-5,01
Principe Corleone Pollara	2.632.185	2.411.882	220.303	9,13
Sibilliana Vini (4)	5.385.372	4.696.756	688.616	14,66
Baglio Gibellina****	1.824.178	3.366.986	-1.542.808	-45,82
Intorcica F.lli & Figli s.n.c.	5.000.000	1.078.000	3.922.000	363,82
Normanno s.r.l.	2.558.522	2.512.811	45.711	1,82
MC Vini s.r.l.	2.268.267	2.196.678	71.589	3,26
Planeta***	18.500.000	16.200.000	2.300.000	14,20
TOTALI	473.181.218	418.794.386	54.386.832	12,99

Tab. 2

AZIENDA	ris. es. 2022	ris. es. 2021	Delta ris. '22-'21	delta % '22-'21
Cusumano	2.093.686	1.970.687	122.999	6,24
Donnafugata	5.144.234	4.965.940	178.294	3,59
Carlo Pellegrino & C.&C.	-575.963	688.924	-1.264.887	-183,60
DDS-Duca di Salaparuta	-1.725.647	-1.630.671	-94.976	5,82
Conte Tasca d'Almerita	524.422	452.557	71.865	15,88
Curatolo Arini 1875	85.698	102.451	-16.753	-16,35
Barone Montalto	1.511.958	1.744.976	-233.018	-13,35
Colomba Bianca Soc. Coop.	7.387	4.651	2.736	58,83
Ermes Cantine	438.031	383.267	54.764	14,29
F.lli Lombardo	240.118	376.823	-136.705	-36,28
Firriato Distribuzione	633.568	299.633	333.935	111,45
Grottarossa Vini	118.414	113.026	5.388	4,77
Ivam s.r.l. – Cantine Madaudo	540.263	76.517	463.746	606,07
Nicosia	17.684	27.100	-9.416	-34,75
Orestyadi (3)	11.008	8.295	2.713	32,71
Paolini Cantine s.r.l.	186.610	275.224	-88.614	-32,20
Settesoli Cantine	-	-	-	n.s.
Solsicano (1)	108.993	95.649	13.344	13,95
Tenimenti Zabù (2)	72.970	75.021	-2.051	-2,73
Tenute di Rapitalà**	43.558	34.871	8.687	24,91
Principe Corleone Pollara	10.637	86.702	-76.065	-87,73
Sibilliana Vini (4)	64.854	6.591	58.263	883,98
Baglio Gibellina****	180.935	481.247	-300.312	-62,40
Intorcica F.lli & Figli s.n.c.	n.d.	n.d.	n.s.	n.s.
Normanno s.r.l.	5.137	9.099	-3.962	-43,54
MC Vini s.r.l.	120.541	33.296	87.245	262,03
Planeta***	n.d.	n.d.	n.s.	n.s.
TOTALI	9.859.096	10.681.876	-822.780	-7,70

Tab. 3

AZIENDA	Costo pers. 2022	Costi prod. 2022	Costo pers./ Cost. tot. Prod.	Cost. pers./fatt.
Cusumano	1.798.347	14.216.488	12,65	12,36
Donnafugata	6.934.949	35.577.779	19,49	19,84
Carlo Pellegrino & C.	3.977.088	19.327.284	20,58	23,59
DDS-Duca di Salaparuta	4.697.200	45.344.775	10,36	11,68
Conte Tasca d'Almerita	6.348.761	21.276.431	29,84	31,42
Curatol oAnini 1875	844.222	4.614.923	18,29	19,06
Barone Montalto	564.298	20.052.059	2,81	2,60
Colomba Bianca Soc. Coop.	2.453.786	36.523.313	6,72	7,08
Ermes Cantine	5.313.083	146.950.567	3,62	4,47
F.lli Lombardo	642.128	3.877.812	16,56	17,14
Firriato Distribuzione	687.115	16.399.541	4,19	4,23
Grottarossa Vini	218.569	4.523.460	4,83	5,30
Ivam s.r.l. – Cantine Madaudo	256.270	6.428.940	3,99	3,99
Nicosia	886.314	6.933.666	12,78	13,23
Orestyadi (3)	78.948	16.330.052	0,48	0,52
Paolini Cantine s.r.l.	114.292	11.327.610	1,01	0,99
Settesoli Cantine	4.800.476	53.375.688	8,99	9,81
Solsicano (1)	1.372.077	4.593.148	29,87	32,87
Tenimenti Zabù (2)	208.317	7.726.804	2,70	2,77
Tenute di Rapitalà**	1.291.697	5.811.655	22,23	25,94
Principe Corleone Pollara	522.762	2.610.228	20,03	19,86
Sibilliana Vini (4)	218.784	5.575.561	3,92	4,06
Baglio Gibellina****	-	1.617.397	-	-
Intorcia F.lli & Figli s.n.c.	n.d.	n.d.	n.d.	n.s.
Normanno s.r.l.	53.133	2.621.952	2,03	2,08
MC Vini s.r.l.	114.858	2.237.327	5,13	5,06
Planeta***	n.d.	n.d.	n.d.	n.s.
TOTALI	44.397.474	495.874.460	8,95	9,32

Tab. 4 – Esposizione delle aziende in ordine di fatturato decrescente

AZIENDA	fatt. 2022
Ermes Cantine	118.886.082
Settesoli Cantine	48.921.585
DDS-Duca di Salaparuta	40.215.752
Donnafugata	34.960.119
Colomb aBianca Soc. Coop.	34.646.536
Barone Montalto	21.729.033
Conte Tasca d'Almerita	19.205.084
Planeta****	18.500.000
Carlo Pellegrino & C.	16.857.300
Firriato Distribuzione	16.243.808
Orestyadi (3)	15.119.775
Cusumano	14.544.531
Paolini Cantine s.r.l.**	11.587.346
Tenimenti Zabù (2)	7.512.855
Nicosia	6.700.178
Ivam s.r.l. – Cantine Madaudo	6.427.499
Sibiliana Vini (4)	5.385.372
Intorcia F.lli & Figli s.n.c.	5.000.000
Tenute di Rapitalà**	4.979.528
Curatolo Arini 1875	4.428.566
Solsicano (1)	4.174.317
Grottarossa Vini	4.125.478
F.lli Lombardo	3.747.322
Princip e Corleone Pollara	2.632.185
Normanno s.r.l.	2.558.522
MC Vini s.r.l.	2.268.267
Baglio Gibellina*****	1.824.178
TOTALE	473.181.218

Tab. 5 – Esposizione delle aziende in ordine di risultato d'esercizio decrescente

AZIENDA	ris. es. 2022
Donnafugata	5.144.234
Cusumano	2.093.686
Barone Montalto	1.511.958
Firriato Distribuzione	633.568
Ivam s.r.l. – Cantine Madaudo	540.263
Conte Tasca d'Almerita	524.422
Ermes Cantine	438.031
F.lli Lombardo	240.118
Paolini Cantine s.r.l.***	186.610
Baglio Gibellina****	180.935
MC Vini s.r.l.	120.541
Grottarossa Vini	118.414
Solsicano (1)	108.993
Curatolo Arini 1875	85.698
Tenimenti Zabù (2)	72.970
Sibilliana Vini (4)	64.854
Tenute di Rapitalà**	43.558
Nicosia	17.684
Orestiadi (3)	11.008
Principe Corleone Pollara	10.637
Colomba Bianca Soc. Coop.	7.387
Normanno s.r.l.	5.137
Settesoli Cantine	-
Carlo Pellegrino & C.	-575.963
DDS-Duca di Salaparuta	-1.725.647
Intorcìa F.lli & Figli s.n.c.	n.d.
Planeta****	n.d.
Totale risultato d'esercizio	9.859.096
Isolando le 2 aziende in perdita	11.636.284

** Si ricorda che la società Rapitalà non incorpora la funzione commerciale/distributiva, ma vende direttamente alla propria controllante, il gruppo GIV.

*** I valori disponibili dell'azienda Planeta sono tratti dal sito della giornalista Anna Di Martino, essendo una società semplice e non avendo obblighi di deposito ufficiale di bilancio.

**** La società non ha avuto personale alle proprie dipendenze

- (1) Società facente capo al gruppo Mezzacoro
- (2) Società facente capo al gruppo Fantini
- (3) Società interamente controllata da Cantine Ermes
- (4) Società interamente controllata da cantine Europa

Riferimenti bibliografici

- Bassi A. (1979), *Dividendi e ristorni nelle società cooperative*, Giuffrè, Milano.
- Caramiello C. (1993), *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Coda V., Brunetti G., Barbatto Bergamin M. (1974), *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas, Milano.
- Cordero di Montezemolo S. (2006), *Osservatorio finanziario sulle società vinicole italiane*, VQ, n. 7/2006.
- Cordero di Montezemolo S. (2005), *I profili finanziari delle società vinicole*, Firenze University Press.
- Ferrero G., Dezzani F., Pisoni P., Puddu L. (1984), *Le analisi di bilancio*, Giuffrè, Milano.
- Matacena A. (1991), *Analisi dei bilanci delle cooperative agricole*, Clueb, Bologna.
- Mediobanca (varie annate), *Indagine sul settore vitivinicolo*, Milano.
- Mediobanca (varie annate), *Focus sulle principali società vinicole italiane*, Milano.
- Melis G. (1989), *Le analisi di bilancio delle imprese cooperative*, Cedam, Padova.
- Paganelli O. (1986), *Analisi di bilancio. Indici e flussi*, Utet, Torino.
- Pisoni P., Puddu L. (1987), *Analisi di bilancio*, Giappichelli, Torino.
- Spano F. (1997), *L'economia delle imprese vinicole*, Giuffrè, Milano.
- Torcivia S. (2021), *L'analisi per indici delle aziende vitivinicole siciliane "Grandi"*, 7^a ed., ISI Editore, Palermo.
- Torcivia S. (2007), *Modelli di aziende, valori aziendali e condizioni di sviluppo: i limiti segnaletici delle analisi di bilancio per indici, a fini decisionali e per le scelte strategiche. Approcci teorici e verifiche empiriche, con particolare riferimento al settore vitivinicolo*, Giuffrè, Milano.
- Torcivia S. (2022), *Osservatorio sulle aziende imbottigliatrici del settore vitivinicolo siciliano*, ISI Editore, Palermo.
- Torcivia S. (1987), *I limiti dell'applicazione delle analisi di bilancio mediante indici alle imprese cooperative*, in AA.VV., *Imprenditorialità e cooperazione*, Giuffrè, Milano.
- Torcivia S. (2012), *La cooperazione vitivinicola in Sicilia. Aspetti economico-aziendali*, ISI Editore, Palermo.
- Torcivia S. (1990), *Alcune note sull'utilizzazione del parametro "fatturato" per l'individuazione della dimensione aziendale*, in *Economia e Credito*, Sicilcassa, Palermo, Stass.

CON UMBERTO: UN MAESTRO, UNA PROFONDA AMICIZIA

di *Franco Tutino*

1. Gli anni Novanta, i suoi tanti allievi

Gli anni con Umberto continuano a essere una parte importante della mia vita, non solo professionale. Sono stati tempi e giorni insieme che ci hanno permesso di incontrarci con grande frequenza – quasi ogni settimana – e che ci hanno fatto conoscere e avvicinare anche sul piano personale. Abbiamo lavorato molto insieme. Per quindici anni. Tra di noi, soprattutto, riflessioni e parole a unirci.

Risale alla metà degli anni Novanta il primo incontro: Umberto, professore più che noto specie, e non soltanto, negli ambienti universitari, viene a Roma a trovarmi. Sono i tempi della nostra prima e comune esperienza in una banca: Banca di Roma, nata da pochi anni attraverso operazioni di aggregazione tra il Banco di Santo Spirito, la Cassa di Risparmio di Roma e Banco di Roma. Operazioni guidate anzitutto dal presidente Prof. Pellegrino Capaldo – non solo collega universitario, ma anche amico di Umberto.

Entriamo a far parte del nuovo Collegio Sindacale della Banca. È presieduto dal Prof. Bertini. Seguono altri incarichi nei primi anni Duemila. In particolare, la presidenza del Collegio Sindacale di Capitalia e del Collegio Sindacale di Banca di Roma per Umberto, la presidenza del Collegio Sindacale del Banco di Sicilia e la partecipazione al Collegio Sindacale di Capitalia per me. Sono percorsi di grande lavoro insieme. Percorsi in cui il Prof. Bertini coinvolge anche giovani docenti universitari, in gran parte suoi allievi diretti. Mi piace qui ricordarne almeno alcuni: gli amici e colleghi Michele Galeotti, Silvio Bianchi, Stefano Garzella, Fabrizio Di Lazzaro, Mauro Paoloni.

2. Il confronto e il dibattito sui controlli interni nelle banche

Un primo specifico ricordo – forse più di altri tra i tanti – può restituirci il clima di intesa e vicinanza fra molti di noi: i giorni passati insieme a Palermo nel maggio 2003. L'occasione è un convegno che promuoviamo in-

sieme – Umberto ed io – su un tema di grande rilievo, ma ancora non del tutto esplorato: il sistema dei controlli interni nelle banche. Con particolare riguardo all'attività svolta dalla Funzione di Revisione Interna e ai rapporti tra quest'ultima e l'attività del Collegio Sindacale. Siamo ospiti, a Villa Zito, della Fondazione del Banco di Sicilia. Il confronto e il dibattito durano un giorno intero. Con interventi profondi e innovativi. Scaturiti, certo, dalla duplice connotazione di noi tutti (non solo Umberto ed io, ma anche tutti i giovani colleghi che ho ricordato in precedenza): aver maturato sul tema significative esperienze ancora in corso; ed essere, al tempo stesso, attratti – in veste di studiosi – da un argomento così profondamente rilevante per il corretto funzionamento delle banche e per tutto ciò che ne conseguiva: l'attenzione per i profili di rischio delle stesse banche in cui eravamo presenti, la partecipazione attiva alle riunioni dei Consigli di Amministrazione e dei Collegi Sindacali, il nostro essere – per vocazione e come previsto dalle Istruzioni di Vigilanza della Banca d'Italia – referenti naturali di quest'ultima.

Non si è trattato, però, solo di questo: Umberto amava vivere anche con gli altri, ascoltare e dire. Le parole dei confronti accademici e professionali nella sala del convegno sono state precedute e seguite, perciò, da molte altre: durante il viaggio verso la Sicilia, di fronte al mare nel pomeriggio del giorno prima del nostro impegno di lavoro, nelle ore del ritorno. Le parole di quei giorni – le parole dei confronti e delle attese – hanno portato doni preziosi per tutti: conoscersi meglio, conoscersi di più

3. L'attività professionale insieme: New York e la Federal Reserve

Non è stato il solo viaggio fatto insieme. Mi piace ricordarne, ancora, almeno altri due: a New York nel settembre 2000 ed a Bruxelles nel novembre 2005. In entrambi i casi per incontri del Collegio Sindacale presso Sedi estere della Banca di Roma.

New York, antica – e sempre grande – porta di ingresso agli Stati Uniti. Il suo fascino, che accoglie e respinge, la sua complessità, le mille attese degli incontri, programmati e non, che avremmo potuto fare. Tutto lasciava presagire giorni pieni e nuove emozioni.

Siamo partiti in sei: ciascuno di noi aveva portato, a proprie spese, un figlio. Andrea con Umberto, Marco con me, Andrea con Eugenio Pinto, anche lui membro del Collegio Sindacale. L'arrivo è nel tardo pomeriggio di un venerdì. La sede della Banca è nella 42esima strada, in piena Manhattan. L'hotel è accanto. Le altezze degli edifici smisurate. Le finestre delle nostre

stanze – poste molto, molto in alto – dominano le guglie della cattedrale di San Patrick. Uno splendore!

Viviamo giorni straordinari. Sul piano professionale, in particolare, mi piace ricordare l’incontro con funzionari della Federal Reserve di NY. Sul piano personale, l’incanto che una città come NY sa far vivere a chi le va incontro per scoprirne i tratti: Brooklyn e le Torri Gemelle, in particolare, erano certo tra i primi luoghi da visitare. Le Torri che sarebbero state distrutte esattamente un anno dopo nell’attacco che avrebbe sconvolto il mondo. Brooklyn che richiamava storie di emigrazione dall’Italia – mio nonno vi aveva vissuto, chissà in quali condizioni, per sei anni tra il 1926 e il 1932 – oltre a film indimenticabili come “Il Padrino” di Francis Ford Coppola e con attori indimenticabili (Marlon Brando, Al Pacino, ...). Brooklyn che mi aveva affascinato attraverso la lettura dei romanzi di Paul Auster: *Trilogia di New York*, regalatomi anni prima proprio da Marco, era stato il primo dei tanti altri libri di uno dei più grandi romanzieri americani contemporanei che avevo letto e che avrei continuato a leggere negli anni.

3. L’attività professionale insieme: Bruxelles e la Commissione Europea

Bruxelles, poi. Nel novembre del 2005. Questa volta, con Umberto e me ci sono le nostre mogli, Daniela e Gabriella. E c’è anche Michele Galeotti, componente, da anni, del Collegio Sindacale di Capitalia. Un’esperienza segnata da molto da ricordare. La mente va, in particolare, a due episodi: l’incontro di lavoro presso gli uffici della Commissione Europea; la cena di benvenuto a cui partecipiamo la sera dell’arrivo.

4. Il Convegno Aidea 2006 e i rapporti tra università, banche e imprese

Fra i tanti altri ricordi, mi piace tornare almeno ad un altro dei più significativi. Umberto è stato uno di più autorevoli presidenti dell’associazione che riuniva tutti i docenti universitari di materie economico-aziendali: l’Aidea (Associazione Italiana di Economia Aziendale). Nel 2005 siamo insieme al Convegno annuale di Aidea che si tiene a Trento. Ci confrontiamo sull’opportunità di organizzare a Roma il successivo, chiede a me di occuparmene. Come dire di no (anche se l’impegno non sarebbe stato di poco conto)? In

quale delle quattro principali università romane? La Sapienza? Tor Vergata? Roma Tre? La Luiss? La soluzione fu di grande equilibrio: in tutt'e quattro! Costituendo un Comitato organizzativo al cui interno – secondo il Prof. Bertini – avrei dovuto assumere le funzioni di presidente. Potevo dire di no o, semplicemente, dire che ci avrei pensato? Umberto aveva un sorriso che sapeva convincere.

Occorreva passare all'azione, occupandosi anzitutto di come finanziare il Convegno. Mi piace qui ricordare che il Dott. Cesare Geronzi, Presidente di Capitalia, aveva molta stima e considerazione di Umberto Bertini. Mi sono rivolto a lui, perciò, sapendo di poter contare anche su un'attenzione e un rispetto reciproci, frutto di frequentazioni di lavoro che duravano da quasi venti anni. Il Dott. Geronzi ha messo immediatamente a disposizione dell'iniziativa il patrocinio della Banca e una cifra molto elevata, in grado di garantire il finanziamento di tutto ciò che sarebbe stato necessario per garantire il pieno funzionamento dell'iniziativa. Desidero sottolinearlo, anche come testimonianza di reciproca sensibilità tra università, banche e cultura. Tema tanto caro a Umberto. Sensibilità e sostegno di cui ero stato testimone in quegli stessi anni quando – sempre il Presidente Geronzi per Capitalia – aveva già accolto una mia richiesta di finanziamento pluriennale di borse di studio per lo sviluppo del Dottorato in Banking and Finance di cui avevo promosso la costituzione presso la Sapienza. Dottorato che avrebbe formato – e che continua tuttora a formare – molti giovani studiosi che hanno trovato collocazione all'interno di Università non solo italiane e in ruoli significativi presso banche, compresa Banca d'Italia, e presso la Consob. A testimonianza – lo ripeto – delle reciproche sensibilità tra Università, banche e imprese. Grazie anche alla sapiente attività di collegamento posta in essere da docenti come Umberto.

5. Ragioneria, Economia Aziendale, Tecnica Bancaria: le relazioni necessarie

Così, insieme a tanti e valenti colleghi delle quattro Università, abbiamo iniziato il lungo percorso necessario. Di loro, mi piace qui ricordare almeno Enrico Cavalieri: Professore Ordinario di Economia Aziendale a Tor Vergata, della cui profonda e sincera amicizia avevo già avuto il privilegio di godere da molti anni. Di Enrico ho sempre apprezzato le elevate qualità di docente. Fin da quando, a 18 anni non ancora compiuti, ho iniziato a frequentare il Corso di Ragioneria del Prof. Aldo Amaduzzi alla Sapienza nell'a.a. 1965-66. Le lezioni di Amaduzzi erano, per me ed altri, affascinanti anche

per i riferimenti alle significative esperienze professionali e per la capacità di un docente così prestigioso di inquadrare ogni tema all'interno di un quadro economico-aziendale bene definito. Enrico Cavaliere tiene in quegli anni, in veste di Assistente del Prof. Amaduzzi, specifici approfondimenti ed esercitazioni. Le sue capacità didattiche sono chiare fin da allora. Le ho apprezzate molto. Enrico, però, non sarebbe stato per me soltanto un docente. Ha seguito la mia tesi su *Il bilancio di esercizio delle imprese*; insieme a Giovanna, sua moglie, mi ha accolto a casa sua come amico. Ed ha contribuito significativamente a sostenermi affinché potessi iniziare a percorrere la via per diventare docente universitario. Presentandomi subito dopo la laurea a un giovane professore di Tecnica Bancaria, Antonio Pin, che era appena arrivato, dalla Bocconi, alla Luiss (allora Libera Università Internazionale degli Studi Sociali).

I fondamenti di economia aziendale, che avrei potuto approfondire criticamente anche nei tanti confronti con Umberto, sarebbero stati per me di estrema importanza per affrontare consapevolmente, anche nel corso di miei scritti di maggiore maturità, la complessità dei temi di studio legati agli equilibri di gestione delle banche, all'analisi dei rischi – finanziari e non – delle stesse banche, alla costruzione e interpretazione delle loro strategie.

Lo studio della “Tecnica bancaria” – come allora era definita – sembrava essere invece, salvo rare e importanti eccezioni (tra cui Tancredi Bianchi con il suo *Le banche di deposito*)¹, una materia aziendale caratterizzata soprattutto da specificità operative e di contesto: i mercati monetari e finanziari in cui le banche operano e si confrontano, le regolamentazioni bancarie e le opportunità e i vincoli operativi e strategici che ne discendono, gli impatti delle decisioni di politica monetaria sugli equilibri (e sugli squilibri) di gestione delle banche. Era importante già allora, invece, che gli studi sulle banche fossero anche e in primo luogo materia attenta al mutare delle condizioni di gestione dell'*impresa* bancaria. Pochi studiosi, in quegli anni, sembravano aver colto la piena significatività di questo aspetto di fondo. Era necessario, dunque, che l'economia aziendale e i suoi fondamenti fossero base anche per gli studi sulla gestione delle banche: che fossero radice, paradigma interpretativo e prima strumentazione analitica di riferimento per tutti gli studi aziendali. Compresi gli studi sulle banche, compresi gli studi su ogni altro organismo economico-finanziario operante sui mercati.

¹ Tancredi Bianchi, *Le banche di deposito*, Utet, Torino, 1968.

6. Il bilancio e l'analisi dei rischi finanziari delle banche

Si tratta di studi che hanno accolto e accolgono tuttora anche analisi e costruzione di modelli di gestione costruiti utilizzando strumenti e logiche quantitative che sono propri di discipline che non sono basate sull'economia e la logica aziendale: la matematica e la statistica. Sono discipline di assoluta importanza, i cui risultati ed evidenze, comunque, dovevano e devono, ai fini di una corretta lettura in un contesto aziendale, essere ricondotti anche ai fondamenti aziendali dell'impresa bancaria. Basta pensare alla logica di costruzione del bilancio delle imprese, alle sue parti, agli impatti delle sue variazioni per effetto di operazioni di gestione. Impatti che sono registrati, come sappiamo, su tre piani correlati: patrimoniali, economici, finanziari. Impatti, dunque, che riguardano ovviamente anche il bilancio delle imprese bancarie. Ove, per la significativa rilevanza che hanno specie all'interno delle banche, una sorta di "quarta dimensione" degli equilibri-squilibri della gestione aziendale delle banche non poteva essere trascurata: la specifica dimensione dei rischi *finanziari* delle banche² Ovvero i rischi di tasso d'interesse, di cambio e di liquidità. Rischi che scaturiscono, in ciascuna banca, dalle relazioni patrimoniali, economiche e finanziarie con la propria clientela, oltre che dalla partecipazione ai mercati finanziari. E, soprattutto, rischi che traggono origine dalla struttura e dalla composizione del bilancio della singola banca e dall'evolversi di continuo nel tempo del peso delle singole voci del bilancio della stessa banca.

I rischi finanziari sono rischi verso i quali vi è stata e continua ad esserci una grande attenzione. Soprattutto tra gli studiosi di discipline quantitative – matematici e statistici – riguardo alle tecniche di misurazione probabilistica dei loro impatti economici. Poca attenzione, invece, sembra essere stata rivolta a un tema così rilevante da parte della maggior parte degli studiosi di economia della banca. Un'attenzione che appare anche come confinata agli specifici *modus operandi* delle singole tipologie di strumenti di copertura o di limitazione degli impatti economici dei rischi finanziari assunti. Un approccio nel quale gli impatti che ne scaturiscono sono misurati facendo ricorso soltanto a tecniche quantitative. Tecniche certamente importanti, ma che hanno significativamente ridotto il terreno di analisi e la comprensione ad ampio spettro di un tema così rilevante per le imprese bancarie e per l'insieme della loro gestione.

² Franco Tutino, *Analisi dei rischi finanziari delle banche: è necessario utilizzare gli strumenti dell'economia aziendale?*, Bancaria, ottobre 2013, pp. 28-42. Ora anche in Franco Tutino, *La banca. Economia, finanza, gestione*, il Mulino, Bologna, 2015, pp. 339-359.

Anche questo aspetto – l’unitarietà dell’impresa in ogni sua manifestazione e il suo bilancio – è stato un punto di incontro e di confronti significativi con Umberto.

7. Umberto e noi

Altri, fra i tanti amici e colleghi, potranno dire di più e meglio di me sulla cultura economico-aziendale del Prof. Bertini. Le mie parole su di lui vogliono essere una testimonianza delle sue grandi capacità di Maestro e di guida fuori e dentro l’università, ricordarne soprattutto la persona, la sua cultura fatta anche di grande umanità, la speciale attenzione che ha avuto per gli altri.

La sua viva intelligenza ci ha guidato e coinvolto. Continuo a ricordarlo con grande affetto: come era, come è ora in noi.

Riferimenti bibliografici

Bianchi T. (1968), *Le banche di deposito*, Utet, Torino.

Tutino F. (2013), *Analisi dei rischi finanziari delle banche: è necessario utilizzare gli strumenti dell’economia aziendale?*, Bancaria, ottobre.

Tutino F. (2015), *La banca. Economia, finanza, gestione*, il Mulino, Bologna.

RELAZIONI AZIENDALI E MERCATI FINANZIARI: LA SPINTA INNOVATIVA DI UMBERTO BERTINI ALLO SVILUPPO DELLA LETTERATURA

di *Marco Tutino*

1. Il sistema delle relazioni aziendali nella letteratura accademica

Il sistema delle relazioni aziendali è stato ampiamente studiato dalla letteratura accademica, soprattutto nel campo della gestione aziendale, della sociologia delle organizzazioni e dell'economia, riflettendo l'importanza del più ampio impatto delle risorse immateriali per il funzionamento e il successo delle aziende¹.

Gli approcci della letteratura accademica sul sistema delle relazioni aziendali possono essere riassunti nelle seguenti prospettive:

- prospettiva *socio-relazionale*, che considera le organizzazioni come reti complesse di interazioni umane mettendo in evidenza l'importanza delle relazioni interpersonali, della fiducia e della reciprocità nel facilitare la cooperazione e la creazione di valore²;
- prospettiva del *capitale relazionale*, che attribuisce valore specifico alle relazioni interne ed esterne dell'azienda, riconducendolo a specifici *drivers* come la fiducia, la cooperazione e la condivisione delle risorse, esaminando il loro impatto sulle performance aziendali³;

¹ Graham Vickery, Gregory Wurzburg, *Intangible investment: missing pieces in the productivity puzzle*, OECD Observer, 1992, 178, pp. 12-17; Sameer Prasad, Hung-Chung Su, Nezh Altay, Jasmine Tata, *Building disaster-resilient micro enterprises in the developing world*, Disasters, 2015, 39(3), pp. 447-466; Niccolò Nirino, Alberto Ferraris, Nicola Miglietta, Anna Chiara Invernizzi, *Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility-financial performance relationship*, Journal of Intellectual Capital, 2020, 23(2), pp. 420-438.

² Lynne G Zucker, *Production of trust: Institutional sources of economic structure*, Research in Organizational Behavior, 1986, pp. 1840-1920; Valentina Della Corte, Massimo Aria, Giovanna Del Gaudio, *Strategic governance in tourist destinations*, International Journal of Tourism Research, 2018, 20(4), pp. 411-42.

³ Göran Roos, Johan Roos, *Measuring your company's intellectual performance*, Long Range Planning, 1997, 30(3), pp. 413-426; Carlos Pestana Barros, Carlos M. Santos, *The economic return on education for hotel managers*, International Journal of Tourism Research, 2007, 9(2), pp. 103-113; Rosa Lombardi, Federico Schimperna, Raffaele Marcello, *Human capital and smart tourism's development: primary evidence*, International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism, 2021, 3(3-4), pp. 294-309.

- prospettiva della *gestione delle relazioni con gli stakeholder*, tra cui clienti, fornitori, dipendenti, investitori e comunità locali, osservando le strategie adottate per costruire e gestire relazioni di lungo termine con gli stakeholder al fine di massimizzare il valore per tutte le parti interessate⁴;
- prospettiva delle *implicazioni manageriali*, che provvede a identificare le implicazioni gestionali del sistema delle relazioni aziendali ed il loro impatto sulle strategie e sulle best practices da adottare per promuovere una cultura aziendale basata sulla fiducia e sulla collaborazione, per gestire efficacemente le relazioni con gli stakeholder e per sviluppare alleanze strategiche esterne⁵.

La letteratura accademica sul sistema delle relazioni aziendali riflette, pertanto, l'importanza di considerare le aziende, e le organizzazioni in senso più ampio, come reti complesse di relazioni, sia interne che esterne, e di esaminarne il ruolo cruciale nel determinare il successo in termini di raggiungimento, mantenimento e sostenibilità dell'equilibrio economico generale nel tempo.

In questo ampio novero di studi trova spazio significativo il contributo antesignano di Umberto Bertini, che nel 1990 affronta il tema – indicando le principali linee di approfondimento che nel tempo troveranno spazio nella letteratura scientifica – nel contributo *Il Sistema delle Relazioni Aziendali*⁶ contenuto nel volume *Il Sistema d'Azienda* del 1990.

2. Il sistema delle relazioni aziendali nel pensiero di Umberto Bertini

Umberto Bertini, noto per i suoi contributi nel campo della teoria dell'azienda, ha affrontato il sistema delle relazioni aziendali da una prospettiva critica e analitica ponendole in stretto rapporto con il funzionamento e il

⁴ Hubert Saint-Onge, *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*, Strategy & Leadership, 1996, 24(2), pp. 223-230; Janine Nahapiet, Sumantra Ghoshal, *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, Academy of Management Review, 1998, 23(2), pp. 242-266; Sladjana Cabrilo, Sven Dahms, Eugene Mutuc, Janita Marlin, *The role of IT practices in facilitating relational and trust capital for superior innovation performance: the case of Taiwanese companies*, Journal of Intellectual Capital, 2020, 21(5), pp. 753-779.

⁵ Andrea Albarea, Dario Bertocchi, Nicola Camatti, Jan van der Borg, *Assessing crucial variables for consumer choice in sharing economy accommodation sector. Airbnb in northeast Italy*, International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism, 2020, 3(2), pp. 129-147; Nadia Zahoor, Ali Meftah Gerged, *Relational capital, environmental knowledge integration, and environmental performance of small and medium enterprises in emerging markets*, Business Strategy and the Environment, 2021, 30(8), pp. 3789-3803.

⁶ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990.

successo delle organizzazioni aziendali. Secondo l'Autore, il sistema delle relazioni aziendali costituisce un tessuto complesso di interazioni – tra individui, gruppi e organizzazioni – influenzate da fattori sociali, culturali ed economici. Il Prof. Bertini sottolinea, inoltre, sia l'importanza di comprendere il contesto in cui si sviluppano le relazioni aziendali, sia i fattori fondanti come la fiducia reciproca, la condivisione di valori e obiettivi comuni, nonché la capacità di cooperare: elementi fondamentali per il raggiungimento di vantaggi competitivi e la creazione di opportunità di sviluppo e innovazione per le aziende⁷.

Il pensiero di Umberto Bertini sul sistema delle relazioni aziendali mette, pertanto, in luce il peso delle relazioni quale elemento centrale per la comprensione delle dinamiche organizzative delle aziende: le relazioni aziendali non possono essere ridotte a mere “transazioni commerciali” ma, piuttosto, rappresentano un complesso sistema di interazioni che influenza il successo e la sostenibilità nel tempo delle aziende. È proprio il volume *Il sistema d'azienda* che consente al Bertini di emergere in anticipo sulla letteratura accademica su un tema oggi divenuto dominante, rivolgendo lo sguardo a un'area di studio che nel tempo è andata assumendo visibilità a valenza internazionale: il capitale relazionale e il suo valore per l'economia d'azienda.

3. Il capitale relazionale nelle aziende: cenni alle dimensioni principali nella letteratura accademica

Il concetto di capitale relazionale, che ha assunto crescente rilevanza nell'ambito degli studi aziendali, può definirsi “multidimensionale”: potendo essere riferito sia alla rete di relazioni interne ed esterne di un'azienda, che al valore che da tali relazioni può derivare⁸. Gli studi accademici ne hanno proposto definizioni diverse, sostanzialmente concordando nell'includere nel capitale relazionale elementi quali la fiducia, la cooperazione e la condivisione di risorse tra le parti coinvolte⁹.

⁷ Ibidem.

⁸ Hafez Mansour, Kristen Holmes, Bella Butler, Ananthram Subramaniam, *Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya*, International Journal of Tourism Research, 2019, 21(4), pp. 493-503; Veronica Digiorgio, Filippo Maria Renga, *An empirical model of long-term development for accommodation facilities: the role of smart destination*, International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism, 2021, 3(3-4), pp. 310-337.

⁹ Lynne G. Zucker, *Production of trust: Institutional sources of economic structure*, Research in Organizational Behavior, 1986, pp. 1840-1920; Valentina Della Corte, Massimo Aria, Gio-

Sinteticamente, è agevole riproporre ciò che la letteratura riassume nell'espressione “*system of knowledge*”, permettendo di identificare tre dimensioni principali lungo cui può esprimersi il capitale relazionale¹⁰:

- il capitale relazionale *interno*, riferito alle relazioni tra membri di una stessa organizzazione;
- il capitale relazionale *esterno*, che attiene alle relazioni con fornitori, clienti, istituzioni finanziarie e altre parti esterne;
- il capitale relazionale *network-based*, concentrato sulle relazioni con altre organizzazioni e attori nel contesto più ampio dell'ecosistema aziendale.

Lungo queste dimensioni, il capitale relazionale di un'azienda rappresenta un fattore critico di successo in virtù del fatto che:

- favorisce la collaborazione e la cooperazione alla base della fiducia tra i membri dell'organizzazione, con effetti positivi sull'efficienza operativa e sulla capacità di adattamento dei processi in continua evoluzione¹¹;
- le stesse relazioni di fiducia e reciprocità con fornitori e clienti possono costituire le condizioni per costruire vantaggi competitivi per l'azienda nel tempo sostenibili. Tra questi, prezzi preferenziali nell'acquisizione di prodotti strategici, accesso privilegiato alle risorse o anche una maggiore fedeltà dei clienti, con impatti positivi sui margini di lungo termine¹²;
- può avere valenza strategica per l'accesso a risorse esterne, come finanziamenti o partnership strategiche, alla base dello sviluppo e della crescita dell'azienda¹³.

vanna Del Gaudio, *Strategic governance in tourist destinations*, International Journal of Tourism Research, 2018, 20(4), pp. 411-423.

¹⁰ John Tribe, Janne Liburd, *The tourism knowledge system*, Annals of Tourism Research, 2016, 57, pp. 44-61.

¹¹ Jeffer H. Dyer, Harbir Singh, *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, Academy of Management Review, 1998, 23(4), pp. 660-679.

¹² Maria do Rosario Cabrita, Maria de Lurdes da Silva, Ana Maria Gomes Rodrigues, Maria del Pilar Muñoz Dueñas, *Competitiveness and disclosure of intellectual capital: an empirical research in Portuguese banks*, Journal of Intellectual Capital, 2017, 18(3), pp. 486-505; Veronica Digiorgio, Filippo Maria Renga, *An empirical model of long-term development for accommodation facilities: the role of smart destination*, International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism, 2021, 3(3-4), pp. 310-337.

¹³ Andrea Albarea, Dario Bertocchi, Nicola Camatti, Borg, Jan van der Borg, *Assessing crucial variables for consumer choice in sharing economy accommodation sector. Airbnb in northeast Italy*, International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism, 2020, 3(2), pp. 129-147; Nadia Zahoor, Ali Meftah Gerged, *Relational capital, environmental knowledge*

Attraverso la costruzione e la gestione di relazioni solide e reciproche, le aziende possono ottenere vantaggi competitivi significativi e creare valore per tutte le parti interessate. Il capitale relazionale può pertanto rappresentare un “*key driver*” nella definizione delle strategie aziendali e nel raggiungimento di performance sostenibili nel lungo termine: è in questa prospettiva che assume valenza di leva strategica nell’ambito del sistema dei mercati finanziari. Il capitale relazionale, che richiede tempo per essere accumulato, può produrre rendimenti significativi nel lungo termine, rappresentando così un elemento sia di generazione di valore per gli azionisti, che di difesa del posizionamento competitivo nei rapporti con gli attori dei mercati finanziari regolamentati.

4. L’impatto del capitale relazionale sulla finanza dell’azienda

Lo schema di analisi del Bertini individua specifiche dimensioni relazionali; tra di esse vi è la categoria dei “capitalisti”, ossia dei finanziatori – azionisti, obbligazionisti, banche, intermediari finanziari – deputati a sostenere l’azienda principalmente fornendo liquidità¹⁴. L’impatto del capitale relazionale sui processi di finanziamento dell’azienda può essere significativo potendo influenzare profili e aspetti-chiave della raccolta di capitali tra loro direttamente collegati in sequenza logica:

1. *costo del capitale*: il capitale relazionale può influenzare il costo del capitale dell’azienda agendo sulla qualità e la solidità del rapporto fiduciario tra azienda e finanziatori. Un miglior profilo di rischio da questi ultimi percepito si riflette nel contenimento dello spread applicato per la definizione del tasso di finanziamento richiesto (con impatto sul costo del capitale complessivo espresso dal WACC). Un capitale relazionale solido può dunque consentire di accedere a finanziamenti a condizioni più favorevoli¹⁵;
2. *redditività prospettica attesa*: a parità di altre condizioni, il contenimento del costo del capitale si traduce in un miglioramento della redditività complessiva, che nel tempo consente un più rapido processo di rafforzamento nella capitalizzazione dell’azienda. Tale processo consente di sostenere

integration, and environmental performance of small and medium enterprises in emerging markets, Business Strategy and the Environment, 2021, 30(8), pp. 3789-3803.

¹⁴ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990.

¹⁵ Luciano Rossoni, Eduardo Aranha Cezar, Wesley Mendes-Da-Silva, *The complexity of social capital: The influence of board and ownership interlocks on implied cost of capital in an emerging market*, Complexity, 2018, art. no. 6248427.

quegli investimenti in innovazione, di processo e di prodotto, che a loro volta impattano sulle relazioni con clienti e fornitori¹⁶:

- a. in una prospettiva CRM, solide relazioni con i clienti, traducendosi in maggiore fedeltà al prodotto, sostengono i prezzi dei prodotti e, così, i margini per il rifinanziamento del circuito della produzione¹⁷;
 - b. contestualmente, il mantenimento di un'elevata marginalità può impattare positivamente sulla qualità del rapporto con i fornitori, da ricondurre a migliori condizioni nei tempi di pagamento delle forniture. L'impatto sul capitale relazione può manifestarsi in forme diverse: nel mantenimento di stabili forniture in cicli economici caratterizzati da scarse disponibilità dei fattori produttivi sul mercato, nonché in termini di contenimento dei prezzi di fornitura proprio in presenza di aumento della domanda nei mercati di approvvigionamento. L'impatto positivo del capitale relazionale sui costi di produzione può tradursi a sua volta in mantenimento della redditività operativa anche in fasi critiche dei cicli economici¹⁸;
3. *valutazione economica dell'azienda*: un solido capitale relazionale con i finanziatori/investitori, sostenuto dal mantenimento di una redditività adeguata e basato su una comunicazione continua e trasparente, può influenzare positivamente la valutazione dell'azienda. Soprattutto per le aziende quotate, la qualità dei rapporti con gli investitori rafforza il processo di accumulo del capitale relazionale consentendo nel tempo di mantenere alto il valore delle quotazioni: condizione difensiva di base per contrastare eventuali tentativi di *take over* da competitor diretti (interessati a migliorare il posizionamento strategico o a ridurre la competizione

¹⁶ Mattero Migheli, *Relational capital, profitability and access to credit: Evidence from a sample of Italian small firms*, International Review of Economics, 2013, 60 (2), pp. 221-233); Keivan Zeinali, Fatemeh Haghverdi Zadeh, Seyed Hasan Hosseini, *Evaluation of the impact of information technology capital and intellectual capital on future returns of companies in the capital market*, International Journal of Learning and Intellectual Capital, 2019, 16(3), pp. 239-253.

¹⁷ Alqershi Nagwan, Mokhtar Sany Sanuri Mohd, Abas Zakaria, *Innovative CRM and performance of SMEs: The moderating role of relational capital*, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 2020, 6(4), n. 155, pp. 1-18.

¹⁸ Zhao Cai, Hefu Liu, Qian Huang, Liang L., Shen X.-L., *Relational capital and performance: Assessing the mediating role of supply chain agility and the moderating role of environmental contexts*, Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2014, art. no. 6759124, pp. 4229-4238.

Yubling Yu, Baofeng Huo, *Supply chain quality integration: relational antecedents and operational consequences*, Supply Chain Management, 2018, 23(3), pp. 188-206; Atur Swierczek, Natalia Szozda, *The impact of dyadic relationships in supply chain triads*, International Journal of Operations and Production Management, 2024, 44(1), pp. 155-178.

diretta assorbendo aziende concorrenti), rappresentando così una fonte di vantaggio competitivo¹⁹;

4. *accesso ai finanziamenti esterni*: ulteriore conseguenza della migliore valutazione economica, il capitale relazionale con gli investitori che sostengono l'azienda può facilitare l'accesso a finanziamenti esterni – da istituzioni finanziarie terze e altre tipologie di investitori – comunicando fiducia nelle prospettive di sviluppo. Nuovi investitori possono essere più propensi a finanziare un'azienda se questa mostra di detenere un solido capitale relazionale, potendo questo porsi come elemento fiduciario a sostegno del “consenso competitivo”²⁰;
5. *mitigazione dei rischi finanziari per il mantenimento della fiducia dei finanziatori*: l'ingresso di nuovi investitori sulla base del solido capitale relazionale rappresenta una fonte di mitigazione dei rischi finanziari comunicando una più estesa fiducia del mercato nelle prospettive dell'azienda²¹.

In sintesi, il capitale relazionale sembra avere un impatto significativo in termini di sostegno dei processi di finanziamento influenzando il costo del capitale con impatto sulla redditività, sulla valutazione prospettica del capitale economico dell'azienda, sull'accesso ai finanziamenti esterni e sulla gestione dei rischi finanziari. Le aziende possono pertanto trarre forti vantaggi dallo sviluppo e dalla gestione proattiva delle loro relazioni con i diversi stakeholder, in particolare con la classe dei “capitalisti” – come definiti dal Bertini – al fine di garantire la sostenibilità dei processi di finanziamento nel lungo termine e massimizzare la crescita del valore dell'azienda.

¹⁹ Lutz Kruschwitz, Andreas Löffler, *Discounted Cash Flow: A Theory of the Valuation of Firms*, John Wiley & Sons, NY, 2013; Gianpaolo Iazzolino, Giuseppe Migliano, *The intellectual capital multiple: A new tool for relative valuation of a firm – Theoretical presentation and empirical application to Italian companies*, International Journal of Intelligent Enterprise, 2014, 2(2-3), pp. 142-168; Maryam Hosseini, Mohammad Saleh Owlia, *Designing a model for measuring and analyzing the relational capital using factor analysis: Case study, Ansar bank*, Journal of Intellectual Capital, 2016, 17(4), pp. 734-757; Tony Marzal, *Critique of Valuation in the Calculation of Damages in Investor-State Dispute Settlement. Between Law, Finance and Politics*, in *Constitutions of Value: Law, Governance, and Political Ecology*, 2023, Routledge, pp. 181-198.

²⁰ Matteo Migheli, *Relational capital, profitability and access to credit: Evidence from a sample of Italian small firms*, op. cit.

²¹ Anna-Maria Hamm, Thomas Knispel, Stefen Weber, *Optimal risk sharing in insurance networks: An application to asset-liability management*, European Actuarial Journal, 2020, 10(1), pp. 203-234; Nicolas Ettlin, Walter Farkas, Andreas Kull, Alexander Smirnow, *Optimal risk-sharing across a network of insurance companies*, Insurance: Mathematics and Economics, 2020, 95, pp. 39-47; Anna Walecka, *Relational Capital and an Enterprise Crisis in the Light of Expert Opinion Survey*, Eurasian Studies in Business and Economics, 2020, 12(2), pp. 39-58.

5. Dal sostegno ai processi di finanziamento al consenso dei mercati finanziari regolamentati: l'impatto del capitale relazionale sul mantenimento dello status di "azienda quotata"

Ponendo l'accento sulla qualità delle relazioni aziendali nei processi di finanziamento, è possibile ricostruire dalla letteratura alcune linee lungo le quali possono manifestarsi ulteriori vantaggi:

1. *Credibilità e reputazione*: le relazioni aziendali solide con investitori in essere possono contribuire a costruire la credibilità e la reputazione rappresentando indicatori di stabilità e affidabilità dell'azienda e, dunque, fattori-chiave per il processo di quotazione dell'azienda:
 - a. il capitale relazionale influisce positivamente sul vantaggio competitivo facendo leva sulla reputazione aziendale²². Inoltre, aziende con migliore reputazione godono di un costo del capitale proprio inferiore soprattutto in presenza di asimmetria informativa: indicando l'influenza della reputazione sul costo del capitale proprio²³;
 - b. la reputazione degli analisti è significativamente correlata all'accuratezza delle previsioni delle aziende, soprattutto quelle di maggiori dimensioni, indicando l'importanza della reputazione nell'influenzare gli analisti e le loro strategie di allocazione delle risorse²⁴;
2. *supporto istituzionale a fini di accreditamento nel mercato*: le relazioni aziendali possono portare ad accreditamenti e raccomandazioni da parte di istituzioni finanziarie deputate a valutare dapprima l'accesso dell'azienda ai mercati finanziari regolamentati e, poi, la sua capacità di mantenimento nel tempo. Queste raccomandazioni possono contribuire a migliorare la credibilità dell'azienda presso nuovi investitori e agevolare ulteriormente l'accesso a fonti di finanziamento esterne. Tra le relazioni istituzionali vanno annoverate anche quelle con istituzioni finanziarie come banche o società di investimento, centrali per poter contare su un supporto diretto nel processo di accesso ai mercati finanziari: relazioni di lunga data con esse possono facilitare la negoziazione di condizioni più favorevoli per i prestiti o l'emissione di azioni o di obbligazioni, nonché

²² Chang-Hung Wang, *How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry*, *Technological Forecasting and Social Change*, 2014, 82(1), pp. 167-176.

²³ Ying Cao, James N. Myers, Linda A. Myers, Thomas C. Omer, *Company reputation and the cost of equity capital*, *Review of Accounting Studies*, 2015, 20(1), pp. 42-81.

²⁴ Sanghyuk Byun, Kristin C. Roland, *Analyst reputation and limited attention: How does firm visibility impact measures of reputation?*, *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, 2022, 29(3), pp. 603-621.

fornire utile supporto consulenziale sia sul piano strategico che sul piano della gestione finanziaria²⁵;

3. *partnership e investimenti strategici*: le relazioni aziendali basate su credibilità, reputazione e supporto istituzionale possono a loro volta produrre occasioni di nuove partnership e alleanze strategiche. E possono portare anche ad investimenti in essa da parte di altre aziende o di investitori istituzionali in grado di fornire non solo finanziamenti diretti, ma anche di offrire all'azienda nuove opportunità di investimento e fornire loro competenze aggiuntive per lo sviluppo²⁶;
4. *accesso a informazioni e rete di contatti*: il sistema delle relazioni aziendali arricchito di nuove partnership e alleanze strategiche può consentire l'accesso a ulteriori informazioni-chiave, nonché a un continuo rinnovo nella rete di contatti e relazioni. Queste risorse possono essere utilizzate non solo per i processi di finanziamento, ma anche per intercettare tendenze e opportunità di business e per ottenere supporto professionale e risorse dai mercati finanziari in anticipo rispetto ai competitor²⁷.

Una volta quotata su mercati finanziari regolamentati, è anche necessario che il capitale relazionale continui ad alimentare la fiducia nell'azienda quotata per almeno due motivi che meritano di essere richiamati:

1. *mantenimento di un elevato grado di liquidità delle azioni*: una vasta rete di relazioni può contribuire a migliorare la liquidità delle azioni dell'azienda sul mercato azionario: maggiore è il numero di investitori istituzionali e di investitori retail che sostengono l'azienda, maggiore sarà la domanda e l'offerta di azioni sul mercato, ciò favorendo ulteriormente la

²⁵ Alin Marius Andrieș, Mihaela Brodocianu, Nicu Sprincean, *The role of institutional investors in the financial development*, Economic Change and Restructuring, 2023, 56(1), pp. 345-378.

²⁶ Fang-Yi Lo, Anastasia Stepicheva, Ann Peng, *Relational capital, strategic alliances and learning: In-depth analysis of Chinese-Russian cases in Taiwan*, Chinese Management Studies, 2016, 10(1), pp. 155-183; Jeffer H. Dyer, Harbir Singh, William S. Hesterly, *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*, Strategic Management Journal, 2018, 39(12), pp. 3140-3162; Luca Giraldi, Sofia Coacci, Elena Cedrola, *How relational capability can influence the success of business partnerships*, International Journal of Productivity and Performance Management, 2024, 73(2), pp. 601-628.

²⁷ Daniel Z. Levin, Jorge Walter, Melissa M. Appleyard, Rob Cross, *Relational Enhancement: How the Relational Dimension of Social Capital Unlocks the Value of Network-Bridging Ties*, Group and Organization Management, 2016, 41(4), pp. 415-457; Retno Widowati P.A., Fatmawati Indah, *Network advantage: Mediating effect on business performance*, in Scientific Annals of Economics and Business, 2018, 65(4), pp. 443-457; Hakil Moon, Anthony Di Benedetto, Kim Sang Kyun, *The effect of network tie position on a firm's innovation performance*, Journal of Business Research, 2022, 144, pp. 821-829.

negoziazione e la liquidità delle azioni²⁸. Le relazioni con investitori istituzionali, analisti finanziari e altri attori del settore possono pertanto influenzare non solo l'accesso al capitale, ma anche la capacità di rimanere nello status di azienda quotata: gli investitori istituzionali, ad esempio, possono sostenere l'azienda attraverso l'acquisto di azioni e il finanziamento di operazioni di emissione di capitale, mentre gli analisti finanziari possono influenzare la percezione del mercato sull'azienda e sulla sua valutazione;

2. *contenimento della contendibilità dell'azienda*: la percezione degli investitori sull'azienda, influenzata dalle relazioni e dalla reputazione, può avere un impatto sulla valutazione dell'azienda sul mercato azionario. Una forte rete di relazioni, che si riflette nella fiducia degli investitori nella sua capacità di generare profitti e crescita nel lungo termine, si traduce in una valutazione più elevata dell'azienda e, dunque, in un minor rischio di contendibilità, proteggendo l'azienda da eventuali take-over ostili²⁹.

In conclusione, il sistema delle relazioni aziendali svolge un ruolo essenziale non solo nel processo di accesso ai mercati finanziari, influenzando la credibilità, il supporto istituzionale, le partnership strategiche e l'accesso a informazioni e risorse-chiave, ma anche nell'acquisizione di nuove relazioni su cui basare vantaggi competitivi in grado di consolidare quel consenso sulle capacità competitive che i mercati, sia reali che finanziari, attribuiscono all'azienda che sappia raggiungere e mantenere condizioni di successo sostenibili nel lungo termine.

6. Il pensiero “visionario” di Umberto Bertini: l'approccio anticipatorio del valore delle relazioni dell'azienda con i mercati finanziari

Umberto Bertini, autore noto per il suo pensiero olistico all'analisi dell'economia d'azienda, ha saputo integrare nel suo metodo concetti e approcci di discipline diverse per comprendere in modo completo il funzionamento delle aziende.

²⁸ An Pengli, Zhou Jinsheng, Li Huajiao, Sun Bowen, Shi Yanli, *The evolutionary similarity of the co-shareholder relationship network from institutional and non-institutional shareholder perspectives*, *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 2018, 503, pp. 439-450; Victor Amelkin, Santosh Venkatesh, Rakesh Vohra, *Contagion and equilibria in diversified financial networks*, *Journal of Economic Theory*, 217, art. no. 105819, 2024.

²⁹ Gianpaolo Iazzolino, Giuseppe Migliano, Maria Ida Dattilo, *The impact of Intellectual Capital on Firms' Characteristics: An empirical analysis on European listed manufacturing companies*, *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 2019, 10(3), pp. 219-237.

Diversamente dall'approccio tradizionale degli studi che caratterizzavano gli anni della ricerca nei quali si muoveva l'Autore – studi che tendevano a concentrarsi principalmente sui processi e sulle strutture formali – Bertini ha enfatizzato l'importanza delle relazioni umane, della cultura organizzativa e del contesto sociale nelle sue analisi. Tra gli aspetti più innovativi risalta il focus posto sull'importanza del sistema delle relazioni per esaltarne la capacità di favorire l'innovazione, la creatività e lo sviluppo delle aziende.

L'aver saputo "intercettare" il tema del sistema delle relazioni aziendali sottolinea la lungimiranza dell'autore, oggi particolarmente attuale proprio in una prospettiva di continua e progressivamente maggiore integrazione tra le aziende e i mercati finanziari regolamentati per la ricerca di risorse. L'ex-cursus sulla letteratura riportato nelle pagine precedenti dimostra, di fatto, la capacità di "visione" dei percorsi che la ricerca avrebbe proseguito e che il Bertini ha saputo intuire con largo anticipo:

1. l'integrazione tra finanza e organizzazione aziendale, sottolineando l'importanza di considerare le relazioni tra azienda e mercati finanziari all'interno di un contesto organizzativo più ampio, evidenziando come la gestione finanziaria debba essere integrata con le strategie aziendali, la cultura organizzativa e le dinamiche delle relazioni interne ed esterne;
2. il ruolo delle relazioni nei processi di finanziamento, di fatto ponendo l'accento sul peso delle relazioni con capitalisti/investitori, istituzioni finanziarie e altri attori del mercato, potendo influenzare l'accesso al capitale, la valutazione dell'azienda e la percezione del rischio da parte degli investitori.
3. le relazioni dell'azienda quale leva per la creazione di valore, promuovendo il sistema delle relazioni aziendali quale importante driver del valore per l'azienda. Ciò ha posto le basi per riconoscere come relazioni solide con gli investitori possano aumentare la fiducia nel mercato, riducendo il costo del capitale e favorendo la crescita e lo sviluppo dell'azienda nel lungo termine;
4. la comunicazione finanziaria e la trasparenza, enfatizzando l'importanza della trasparenza e dell'accuratezza per mantenere relazioni positive con gli investitori e gli altri stakeholder finanziari. Il Prof. Bertini ha infatti sottolineato la necessità di fornire informazioni chiare e complete sulle performance finanziarie dell'azienda, elementi alla base del rapporto di fiducia e della credibilità verso gli investitori del mercato finanziario;
5. l'importanza della gestione dei rischi, in particolare quelli finanziari: con i suoi scritti incoraggiando le aziende ad adottare strategie di gestione del rischio che siano integrate e che considerino le relazioni con le variabili

di natura finanziaria come parte integrante della strategia complessiva di gestione del rischio dell'azienda.

In conclusione, il pensiero innovativo di Umberto Bertini nelle relazioni tra azienda e mercati finanziari si è manifestato in un approccio integrato innovativo con largo anticipo rispetto alla letteratura accademica che nel tempo si è consolidata: esprimendo quella non usuale capacità di indicare la via della ricerca attraverso l'intuizione e la conoscenza del mondo che solo pochi "visionari" hanno la capacità di saper trasmettere.

Grazie Umberto.

Riferimenti bibliografici

- Albarea A., Bertocchi D., Camatti N., Borg, J.V.D. (2020), *Assessing crucial variables for consumer choice in sharing economy accommodation sector. Airbnb in northeast Italy*, International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism, 3(2), pp. 129-147.
- Alqershi N., Mokhtar S.S.M., Abas Z.B. (2020), *Innovative CRM and performance of SMEs: The moderating role of relational capital*, Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(4), n. 155, pp. 1-18.
- Amelkin V., Venkatesh S., Vohra R. (2024), *Contagion and equilibria in diversified financial networks*, Journal of Economic Theory, 217, art. no. 105819.
- An P., Zhou J., Li H., Sun B., Shi Y. (2018), *The evolutionary similarity of the co-shareholder relationship network from institutional and non-institutional shareholder perspectives*, Physica A: Statistical Mechanics and its Applications, 503, pp. 439-450.
- Andrieş A.M., Brodocianu M., Sprincean N. (2023), *The role of institutional investors in the financial development*, Economic Change and Restructuring, 56(1), pp. 345-378.
- Barros C.P., Santos C.M. (2007), *The economic return on education for hotel managers*, International Journal of Tourism Research, 9(2), pp. 103-113.
- Bertini U. (1974), *L'azienda come sistema cibernetico*, Rivista dei dottori commercialisti, 3, pp. 391-407.
- Bertini U. (1982), *Giannessi, l'Economia aziendale e la Ragioneria*, in *Atti della Giornata di Studi Giannessiani*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1982), *Realtà e prospettive dell'azienda moderna*, Studi e informazioni, 2.
- Bertini U. (1987), *In merito alle condizioni che determinano il successo dell'impresa*, in *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Byun S., Roland K.C. (2022), *Analyst reputation and limited attention: How does firm visibility impact measures of reputation?*, *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, 29(3), pp. 603-621.
- Cabrilo S., Dahms S., Mutuc E.B., Marlin J. (2020), *The role of IT practices in facilitating relational and trust capital for superior innovation performance: the case of Taiwanese companies*, *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), pp. 753-779.
- Cabrita M.D.R.M.F., da Silva M.D.L.R., Rodrigues A.M.G., Dueñas M.D.P.M. (2017), *Competitiveness and disclosure of intellectual capital: an empirical research in Portuguese banks*, *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), pp. 486-505.
- Cai Z., Liu H., Huang Q., Liang L., Shen X.-L. (2014), *Relational capital and performance: Assessing the mediating role of supply chain agility and the moderating role of environmental contexts*. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, art. no. 6759124, pp. 4229-4238.
- Cao Y., Myers J.N., Myers L.A., Omer T.C. (2015), *Company reputation and the cost of equity capital*, *Review of Accounting Studies*, 20(1), pp. 42-81.
- Della Corte V., Aria M., Del Gaudio G. (2018), *Strategic governance in tourist destinations*, *International Journal of Tourism Research*, 20(4), pp. 411-423.
- Digiorgio V., Renga F.M. (2021), *An empirical model of long-term development for accommodation facilities: the role of smart destination*, *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, 3(3-4), pp. 310-337.
- Dyer J.H., Singh H. (1998), *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660-679.
- Dyer J.H., Singh H., Hesterly W.S. (2018), *The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture*, *Strategic Management Journal*, 39(12), pp. 3140-3162.
- Ettlén N., Farkas W., Kull A., Smirnow A. (2020), *Optimal risk-sharing across a network of insurance companies*, *Insurance: Mathematics and Economics*, 95, pp. 39-47.
- Giraldi L., Coacci S., Cedrola E. (2024), *How relational capability can influence the success of business partnerships*, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), pp. 601-628.
- Hamm A.-M., Knispel T., Weber S. (2020), *Optimal risk sharing in insurance networks: An application to asset-liability management*, *European Actuarial Journal*, 10(1), pp. 203-234.
- Hosseini M., Owlia M.S. (2016), *Designing a model for measuring and analyzing the relational capital using factor analysis: Case study, Ansar bank*, *Journal of Intellectual Capital*, 17(4), pp. 734-757.
- Iazzolino G., Migliano G. (2014), *The intellectual capital multiple: A new tool for relative valuation of a firm – Theoretical presentation and empirical application to Italian companies*, *International Journal of Intelligent Enterprise*, 2(2-3), pp. 142-168.

- Iazzolino G., Migliano G., Dattilo M.I. (2019), *The impact of Intellectual Capital on Firms' Characteristics: An empirical analysis on European listed manufacturing companies*, International Journal of Industrial Engineering and Management, 10(3), pp. 219-237.
- Kruschwitz L., Löffler Andreas (2013), *Discounted Cash Flow: A Theory of the Valuation of Firms*, John Wiley & Sons, New York.
- Levin D.Z., Walter J., Appleyard M.M., Cross R. (2016), Relational Enhancement: How the Relational Dimension of Social Capital Unlocks the Value of Network-Bridging Ties, *Group and Organization Management*, 41(4), pp. 415-457.
- Lo F.-Y., Stepicheva A., Peng T.-J.A. (2016), Relational capital, strategic alliances and learning: In-depth analysis of Chinese-Russian cases in Taiwan, *Chinese Management Studies*, 10(1), pp. 155-183.
- Lombardi R., Schimperia F., Marcelllo R. (2021), Human capital and smart tourism's development: primary evidence, *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, 3(3-4), pp. 294-309.
- Mansour H.E., Holmes K., Butler B., Ananthram S. (2019), *Developing dynamic capabilities to survive a crisis: Tourism organizations' responses to continued turbulence in Libya*, International Journal of Tourism Research, 21(4), pp. 493-503.
- Marzal T. Sr. (2023), *Critique of Valuation in the Calculation of Damages in Investor-State Dispute Settlement: Between Law, Finance and Politics*, Constitutions of Value: Law, Governance, and Political Ecology, pp. 181-198.
- Migheli M. (2013), *Relational capital, profitability and access to credit: Evidence from a sample of Italian small firms*, International Review of Economics, 60(2), pp. 221-233.
- Moon H., Di Benedetto A., Kim S.K. (2022), *The effect of network tie position on a firm's innovation performance*, Journal of Business Research, 144, pp. 821-829.
- Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, Academy of Management Review, 23(2), pp. 242-266.
- Nirino N., Ferraris A., Miglietta N., Invernizzi A.C. (2020), Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility-financial performance relationship, *Journal of Intellectual Capital*, 23(2), pp. 420-438.
- Nuryakin Retno Widowati P.A., Fatmawati I. (2018), *Network advantage: Mediating effect on business performance*, Scientific Annals of Economics and Business, 65(4), pp. 443-457.
- Prasad S., Su H.C., Altay N., Tata J. (2015), *Building disaster-resilient micro enterprises in the developing world*, Disasters, 39(3), pp. 447-466.
- Roos G., Roos J. (1997), *Measuring your company's intellectual performance*, Long Range Planning, 30(3), pp. 413-426.
- Rossoni L., Aranha C.E., Mendes-Da-Silva W. (2018), *The complexity of social capital: The influence of board and ownership interlocks on implied cost of capital in an emerging market*, Complexity, art. no. 6248427.
- Saint-Onge H. (1996), *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*, Strategy & Leadership, 24(2), pp. 223-230.

- Swierczek A., Szozda N. (2024), *The impact of dyadic relationships in supply chain triads*, International Journal of Operations and Production Management, 44(1), pp. 155-178.
- Tribe J., Liburd J.J. (2016), *The tourism knowledge system*, Annals of Tourism Research, 57, pp. 44-61.
- Ulrich D. (1998), *Intellectual capital = competence x commitment*, MIT Sloan Management Review, 39(2), p. 15.
- Vickery G., Wurzburg G. (1992), *Intangible investment: missing pieces in the productivity puzzle*, OECD Observer, 178, pp. 12-17.
- Walecka A. (2020), *Relational Capital and an Enterprise Crisis in the Light of Expert Opinion Survey*, Eurasian Studies in Business and Economics, 12(2), pp. 39-58.
- Wang C.-H. (2014), *How relational capital mediates the effect of corporate reputation on competitive advantage: Evidence from Taiwan high-tech industry*, Technological Forecasting and Social Change, 82(1), 167-176.
- Yan J., Sorenson R.L. (2005), *Socioeconomic institutions, social capital, and entrepreneurship: are they similar between East and West?*, Journal of East-West Business, 10(3), pp. 5-29.
- Yu Y., Huo B. (2018), *Supply chain quality integration: relational antecedents and operational consequences*, Supply Chain Management, 23(3), pp. 188-206.
- Zahoor N., Gerged A.M. (2021), *Relational capital, environmental knowledge integration, and environmental performance of small and medium enterprises in emerging markets*, Business Strategy and the Environment, 30(8), pp. 3789-3803.
- Zeinali K., Zadeh F.H., Hosseini S.H. (2019), *Evaluation of the impact of information technology capital and intellectual capital on future returns of companies in the capital market*, International Journal of Learning and Intellectual Capital, 16(3), pp. 239-253.
- Zucker L.G. (1986), *Production of trust: Institutional sources of economic structure*, Research in Organizational Behavior, pp. 1840-1920.

LA NUOVA ECONOMIA DELLA CONOSCENZA: UNA SFIDA PER L'ITALIA

di *Riccardo Varaldo**

1. L'Italia e la comunità internazionale si trovano ad affrontare complesse sfide in uno scenario mondiale in continuo divenire. Il relativo impatto sull'economia italiana spinge per l'attuazione di opportune iniziative.

Resta imprescindibile continuare nell'opera di attuazione delle politiche strutturali già avviate nei settori strategici della competitività del sistema economico, della transizione tecnologica e digitale, della sanità e del welfare, nel pieno rispetto dei conti pubblici e della sostenibilità del debito. È essenziale manovrare tutte le leve che possono stimolare una crescita maggiore, a partire dall'attuazione del Pnrr.

L'importanza dell'impatto della R&S, come fonte privilegiata di conoscenza e nuove innovative, sulla performance dell'economia è cresciuta con il passaggio da un'era industriale basata sulle risorse naturali ad un'era *knowledge-based*, fondata su skill, educazione, ricerca e sviluppo. In particolare, creando nuove idee, nuove tecnologie e nuove industrie, e formando *skilled people*, il contributo della scienza diventa cruciale per le economie in tutti gli stadi di sviluppo, sia che siano basate sul manifatturiero o sull'industria dei servizi. E una spinta decisiva è venuta dalla globalizzazione che ha spostato la competitività delle economie più avanzate da attività manifatturiere standardizzate verso industrie e servizi *knowledge-based*.

Si è rafforzata così la convinzione che il progresso scientifico e tecnologico possa costituire un mezzo per intraprendere *una nuova fase di sviluppo, fondata su basi di conoscenza*.

È destinata di conseguenza a cambiare la struttura di governo del sistema R&S nella misura in cui è diventata più stringente l'esigenza di rendere più produttiva la spesa in ricerca e sviluppo, con ritorni economici meno incerti e meno protratti nel tempo.

Questo sta a indicare come l'attività di R&S oggi tenda ad essere vista come parte integrante di mirate strategie di progresso scientifico-tecnologico, desti-

* Il presente lavoro è stato scritto in collaborazione con Simone Corsi e riprende alcune indicazioni enunciate nel lavoro *La nuova partita dell'innovazione. Il futuro dell'industria in Italia*, il Mulino, Bologna, 2014.

nate ad essere fonte e leva per la crescita economica e occupazionale. Di conseguenza, gli investimenti pubblici nella ricerca di base tendono a rappresentare la prima voce di una “*catena di investimenti*” utili a rendere produttiva la conoscenza scientifica trasformandola, in prospettiva, in attività economiche e posti di lavoro qualificato. Si tratta di nuove visioni strategiche e di nuove logiche organizzative dell’attività di R&S, come leva della crescita dell’economia e dell’occupazione, a cui l’Italia deve guardare.

Le possibilità per l’Italia di cambiare pagina per andare lungo le direttrici indicate sono ridotte e incerte. L’Italia presenta a livello internazionale una entità di R&S molto bassa, molto al disotto dei Paesi avanzati. Oltre a denunciare da tempo un più basso livello di spesa nell’attività di R&S il Paese ha accumulato un evidente gap di efficienza adattiva ai mutamenti dello scenario economico internazionale che, dando impulso alla competizione *technology-based*, hanno fatto aumentare il ruolo degli investimenti in R&S e dei correlati *drivers* dell’innovazione, riorientando le basi della politica economica e industriale.

Nessuno può guardare con non curanza al protrarsi di un così pesante sottodimensionamento della spesa in R&S, figuriamoci un Paese come il nostro, affetto da sempre di un grave deficit di innovazione, da un modesto tasso di crescita dell’economia e da limitate possibilità di impiego nelle industrie innovative di personale qualificato, in particolare di giovani in possesso di laurea o anche di PhD, evitando così che siano obbligati ad espatriare in Paesi più avanzati del nostro.

2. Il problema grave è che i finanziamenti per la ricerca non sono stati al passo con l’evoluzione generale del sistema economico e industriale, per cui l’Italia non si è messa in grado di sfruttare adeguatamente la crescita intervenuta nel valore economico della conoscenza, così come hanno fatto gli altri Paesi avanzati, sviluppando industrie innovative *knowledge-based*. La ricerca in Italia è rimasta così una attività a prevalente “*connotazione accademica*”, con un limitato grado di attenzione e di interesse al settore, da parte del governo, dell’ambiente economico e sociale e della stessa opinione pubblica. In questo sta una delle principali ragioni per cui da lungo tempo il finanziamento pubblico, mentre è appena sufficiente per far sopravvivere – male – le strutture di ricerca universitarie e degli enti nazionali, è molto carente anche nel supportare la ricerca tecnologica avanzata. La conseguenza ultima è che stiamo accumulando crescenti ritardi, in fatto di capacità di innovazione, nei confronti dei Paesi avanzati, mentre aumenta la concorrenza dei nuovi Paesi che, avvantaggiati dal processo in atto di “*convergenza tecnologica*”, si stanno rapidamente adeguando agli standard qualitativi e tecnologici internazionali. E all’orizzonte c’è un peggioramento irreversibile della competitività sia del si-

stema scientifico-universitario che dell'industria, con tutte le conseguenze negative che ne derivano. D'altro canto, l'Italia è l'unico Paese a livello europeo ad avere ridotto i contributi pubblici alle imprese per la ricerca e l'innovazione, in una fase in cui era necessario aumentarli.

Il sottodimensionamento della spesa in R&S riflette in gran parte la *componente privata*, dato che le imprese italiane investono poco in tale attività e questo le rende deboli oggi, ma ancor più in prospettiva futura. L'industria italiana soffre da sempre di una distribuzione dimensionale delle imprese fortemente asimmetrica, caratterizzata da una presenza preponderante di imprese di piccole e medie dimensioni – con strutture organizzative inadeguate, che non sono in grado di avviare e finanziare attività di R&S, – nonché da un numero ridotto di grandi imprese.

I principali ostacoli all'attività innovativa sono: i. gli elevati costi iniziali; ii. la mancanza di personale qualificato; iii. le difficoltà di finanziamento.

D'altro canto, l'innovazione nelle imprese italiane è carente sotto il profilo della qualità. In primo luogo, perché l'innovazione di prodotto sono per lo più di natura incrementale e rispondono ad una logica di “manutenzione ordinaria” delle vendite. In secondo luogo, perché le innovazioni di processo si sostanziano preferibilmente nell'acquisizione di macchine e attrezzature tecniche per la produzione, mentre sono scarse quelle connesse all'assorbimento di sistemi e applicativi di tecnologie per l'informatizzazione, che implicano cambiamenti organizzativi e l'inserimento di nuove competenze.

La ridotta spesa privata in R&S si riflette in una contenuta capacità di mettere a frutto il potenziale della ricerca pubblica, con tutto ciò che ne consegue in termini di: dispersione di risorse; mancate opportunità di sviluppo di nuovi settori industriali innovativi; ritardo e ostacoli nell'avanzamento tecnologico dell'industria esistente.

Si tratta di una evidente penalizzazione dato che nelle *moderne economie knowledge-based* la separazione tra la ricerca di base e la ricerca applicata, orientata alla tecnologia, si è fortemente ristretta, con una crescita delle sinergie tra i due campi. Questo comporta che il finanziamento pubblico e il finanziamento privato devono convergere su progetti di rilevanza comune, allo scopo di rendere complementare e più fruttuoso il loro rispettivo contributo; e far sì che il complessivo investimento di risorse non sia insufficiente, rispetto alle esigenze di progresso della società e dell'economia.

Nei Paesi all'avanguardia in campo innovativo gioca un ruolo chiave il *funding* pubblico nel sostenere la R&S in settori emergenti – e le infrastrutture tecnologiche di supporto – riconoscendo la loro natura di bene quasi pubblico, grazie alle esternalità e agli *spill-over* di conoscenza che creano a beneficio del progresso tecnologico e della crescita nell'intera economia.

3. Mentre fino ad alcuni decenni fa la grande industria costituiva una fonte privilegiata per lo sviluppo di innovazioni tecnologiche, ora la realtà è cambiata; sempre più frequentemente le novità tecnologiche emergono da organiche collaborazioni tra la ricerca pubblica e la ricerca privata, con le *start-up che giocano di frequente ruoli importanti di collegamento tra i vari attori nel trasferimento di conoscenze e tecnologie*.

Il problema dell'innovazione in Italia non è solo e tanto quello di investire maggiori fondi nella ricerca scientifica – esigenza che comunque esiste – quanto quello di dotarsi di una soprintendenza strategica efficace del settore. E questo partendo dal presupposto che il disegno delle regole è portato ad influenzare il comportamento dei “giocatori” della partita dell'innovazione. Tali regole si costruiscono ispirandosi ad una serie di principi che hanno come caratteristica comune l'esigenza di evitare una dannosa dispersione di risorse e di introdurre meccanismi per trarre maggiori e migliori risultati complessivi dall'investimento pubblico e privato in R&S.

I finanziamenti, gli incentivi e i contributi, concessi estemporaneamente e disseminati a caso, da parte di una pluralità di soggetti – a livello nazionale, regionale e locale – sotto la spinta di interessi settoriali e di categoria, sono improduttivi. Si configurano come una pratica priva di senso comune essendo la ricerca un tipo di attività sistematica che, per essere performante e dare frutti apprezzabili, ha bisogno di una massa critica di personale competente e di infrastrutture efficienti, nonché di una continuità di finanziamenti nelle entità necessarie a sostenere i vari stadi dei progetti.

Con un governo strategico del settore si deve mirare a: i. razionalizzare i meccanismi di programmazione, allocazione e *accountability* delle risorse; ii. introdurre criteri di merito e di alta selettività nell'investimento di risorse pubbliche, superando l'attuale criterio solidaristico nell'assegnazione delle scarse risorse a disposizione; iii. incentivare e premiare le istituzioni pubbliche di ricerca che sono in grado di svolgere la propria attività con un orientamento al mercato – ai bisogni concreti – superando la prassi di un trasferimento tecnologico *supply-push* poco efficace; iv. facilitare quei tipi di “*soft infrastructure*” che sono essenziali per le interazioni e le collaborazioni tra i vari soggetti pubblici e privati che insieme devono contribuire al buon esito delle attività.

La nuova partita dell'innovazione si vince in sostanza con riforme capaci di imprimere un profondo cambiamento nelle “regole del gioco” per far sì che le migliori energie e capacità presenti nel Paese siano messe in grado di esprimere fino in fondo il loro potenziale creativo e innovativo; e di farlo fruttare a beneficio generale.

Per tendere a questo disegno strategico è necessario far avvalorare il principio che la ricerca è parte integrante di una organica e ben strutturata politica

economica. E questo se si vuole evitare che sia considerata un campo di attività a sé stante; e come tale fuori da ogni logica programmatica.

Quelle indicate sono le pre-condizioni necessarie per poter:

- creare valore economico con l'impiego della conoscenza scientifica prodotta; configurandosi come un bene pubblico non è appropriabile secondo logiche privatistiche, né può formare oggetto di transazioni di mercato; di fatto la conoscenza scientifica è un bene acquisibile liberamente in ogni parte del mondo. Rispetto alla conoscenza, nessun Paese, nessun settore, nessuna impresa ha un vantaggio o uno svantaggio "naturale". L'unico vantaggio che può avere è quanto ottiene dalla conoscenza universalmente disponibile. In un mondo in cui, per merito dei progressi della tecnologia informatica e della velocità di connessione, la conoscenza scientifica si diffonde sempre più rapidamente è probabile che certe idee "vengano fuori e vengano messe alla prova da qualche altra parte". Questa è una prospettiva destinata a premiare i Paesi particolarmente attrezzati per catturare, assimilare e valorizzare la conoscenza scientifica ovunque prodotta. Nell'attuale economia globale imparare dagli altri non è una questione di capacità competitiva. Se l'Italia tarda nell'adattarsi a queste logiche, oltre ad essere penalizzata da una scarsa capacità di ottenere benefici economici dall'investimento in R&S e alta formazione, rischia di alimentare la fuga all'estero delle idee e dei cervelli, in mancanza di concrete possibilità di impiegare queste risorse con profitto in Italia;
- far aumentare la possibilità di autofinanziamento delle attività di ricerca, a livello delle istituzioni universitarie e degli enti di ricerca di eccellenza, creando opportunità per collaborazioni con il mondo industriale, allo scopo di sfruttare in modo produttivo gli outcome della ricerca e quindi ottenere, come ritorno, fondi aggiuntivi per potenziare le proprie strutture¹ e attività; senza queste opportunità tali organismi rischiano di avere una vita precaria e di non poter esprimere appieno il loro potenziale scientifico e inventivo.

Nella nuova partita dell'innovazione il contributo della ricerca, tra cui *in primis* quella universitaria, è un fattore chiave per poter estendere il patrimonio delle conoscenze e aggiornarlo di continuo, a livello internazionale, grazie soprattutto al contributo di ricercatori di talento.

Per l'Italia è necessario salvaguardare e possibilmente aumentare la spesa in ricerca di base, ma non si può trascurare l'esigenza di rendere produttiva la

¹ Negli Stati Uniti, le migliori research-universities traggono dallo sfruttamento industriale di brevetti e dal licensing anche il 20 per cento del totale dei finanziamenti per la ricerca.

conoscenza creata, ai fini del sostegno della capacità di innovazione del Paese. La ricerca universitaria deve essere trattata come un bene pubblico, non languire in una torre d'avorio; per questo occorre mettere in collegamento la scienza di base con l'innovazione e la creazione di nuove imprese. Questo implica di: i. uscire da tendenze "autoreferenziali" se si vuole mettere in grado l'università di incidere con efficacia sullo sviluppo culturale, scientifico, tecnologico e industriale del Paese; ii. privilegiare gli ambienti universitari che operano in attività di ricerca avanzata – con un orientamento al mercato – e sostenerli, privilegiando il merito nell'allocazione dei finanziamenti pubblici; iii. lasciare liberamente fluire la conoscenza scientifica prodotta nell'università verso imprese spin-off e permettere a queste di consolidarsi e crescere senza interferenze; iv. far sì che la conoscenza scientifica e le sue applicazioni generino nuovi sviluppi, facilitando la diffusione di spill-over.

L'esigenza di *responsabilizzare l'università non solo nell'esplorazione scientifica ma anche nella valorizzazione della conoscenza* si spiega con il fatto che gran parte della ricerca è così avanzata tecnicamente che occorre più di un normale dottorato nella disciplina scientifica di base per studiare i fenomeni indagati e una avanzata specializzazione specifica per ricercare se possono nascere nuove opportunità. Di conseguenza, le conoscenze e le idee che scaturiscono dalla migliore ricerca universitaria tendono sempre più a presentare livelli di originalità e creatività tali per cui è molto probabile che nessuna impresa esistente sia adatta per comprendere, implementare e mettere in commercio la conoscenza generata dalla ricerca universitaria.

Nel caso dell'Italia, la probabilità che tutto ciò accada è decisamente più elevata, che altrove, data la scarsa presenza di grandi imprese dotate delle risorse, delle competenze e delle visioni che servono per riconoscere e apprezzare il valore di nuove idee innovative provenienti dall'esterno. L'industria italiana difficilmente riesce a generare dal suo interno quel tipo di imprenditorialità – o intraprenditorialità – che serve per generare un alto grado di innovatività, attingendo alle conoscenze prodotte dai migliori centri di ricerca pubblica, impegnati in ricerche *use-inspired*, da cui possono nascere *spin-off knowledg-driven*.

4. Un effettivo e produttivo cambiamento di ruolo dell'università, come ente di creazione e valorizzazione della conoscenza scientifica, in Italia è difficilmente ottenibile a causa del *grave ritardo dell'economia nazionale nell'adeguarsi ad un nuovo modello di sviluppo* dove non contano solo lavoro e capitale per la crescita, ma anche la conoscenza e le idee. Dato che pensare e lavorare con idee – ciò che gli economisti chiamano conoscenza – non sono diventati ancora fatti importanti per l'economia nazionale, il ruolo

delle Università non riesce ad evolversi compiutamente nel senso indicato. E questo deprime le sue migliori energie e il possibile contributo alla capacità di innovazione e di crescita del Paese.

Per una nazione come l'Italia – appesantita da una struttura della pubblica amministrazione che crea ostacoli e vincoli ad ogni passo – sperimentare *un nuovo modello di indirizzo, programmazione e coordinamento della ricerca universitaria*, secondo i punti indicati, è la vera sfida per la nuova partita dell'innovazione, da giocare con gli attori giusti e con le regole appropriate.

La possibilità di andare nella direzione indicata dipende innanzitutto dalla volontà e dal comportamento delle migliori istituzioni universitarie, le sole capaci di coltivare campi di punta, tramite collaborazioni *cross-border*, a livello europeo ed extra europeo. La ricerca universitaria si è sviluppata molto, come infrastruttura di base, nel corso degli ultimi decenni dato che i fondi pubblici – regionali, nazionali ed europei – per questo comparto hanno registrato una buona dinamica di crescita. Pertanto, la rilevanza della ricerca pubblica è cresciuta molto. Questo rende ancora più pregnante l'esigenza di creare le condizioni affinché la conoscenza prodotta e le competenze formate possano diventare la base di riferimento per la modernizzazione della società e dell'economia, consentendo all'industria di rinnovarsi e potenziarsi, facendo ricorso alla tecnologia come *driver*.

La buona performance scientifica, nel caso dell'Italia, ha un impatto sull'economia e sulla società assai modesto e più ridotto di quanto potrebbe accadere in un contesto dove ricerca pubblica e ricerca privata – università e industria – fossero in grado di operare in sinergia, per valorizzare al meglio il proprio specifico contributo nell'elevare il livello della produttività totale degli investimenti in R&S e in capitale umano.

Il mondo accademico italiano ha difficoltà a seguire logiche di programmazione, orientate alla innovazione, nel timore che si limitino gli spazi per la ricerca libera e individuale, quella largamente preferita dalla maggior parte dei professori. Per perseguire obiettivi ambiziosi che non sono in via di principio fuori dalla nostra portata, occorre che il Paese inizi ad investire seriamente in ricerca e sviluppo per il beneficio della popolazione e non della casta accademica, e basarsi su meccanismi meritocratici e non clientelari. Si tratta di indicazioni a valenza generale, per il mondo della ricerca, relativamente ai fattori che più la penalizzano e ne condizionano il potenziale di sviluppo e impatto a livello generale.

Le note *carenze e difficoltà di assetto istituzionale e organizzativo dell'università italiana* contribuiscono non poco ad aggravare il quadro rappresentato. Diventando, a partire dagli anni Settanta, una istituzione di massa – a vocazione universalistica – nettamente protesa all'educazione di grandi

numeri di studenti, essa si è trovata nelle condizioni di sacrificare sempre più l'impegno nella ricerca. Né si è assistito alla nascita di un circoscritto gruppo di istituzioni strutturalmente diverse, orientate alla ricerca, secondo quel modello di *Research University* di stampo statunitense, a cui oggi guarda con crescente interesse anche la Cina. Questo Paese sta infatti concentrando una parte consistente e crescente dei finanziamenti governativi su un gruppo molto ristretto di università di élite, allo scopo di farle mettere in grado di concorrere per il loro inserimento, in prospettiva, ai primi posti delle classifiche mondiali, prodotte dai vari sistemi di valutazione e ranking delle università.

L'Italia è molto lontana da una visione evolutiva e meritocratica del sistema universitario, per motivi di ordine politico-istituzionale che vanno ben al di là della ridotta spesa pubblica destinata al settore. Con una scelta in senso universalistico del ruolo dell'educazione, l'Italia è bloccata da sempre su un modello di istruzione che, mentre non assicura i necessari standard di qualità, tanto più non riesce a far emergere le eccellenze, fino a farne punti di riferimento generale per lo sviluppo culturale, scientifico e tecnologico del sistema Paese, nonché per la formazione della classe dirigente.

D'altro canto, le successive “*riforme senza anima*” che, a partire dagli anni Settanta, hanno investito l'università italiana, trascurando il problema del suo isolamento dalla società e dal sistema economico, hanno peggiorato la sua tendenza all'autoreferenzialità, introducendo regole, vincoli e ostacoli al cambiamento e all'autonomia. Di fatto, sono andati nel senso di una ricentralizzazione nel governo del sistema universitario, spostando a livello ministeriale ulteriori ambiti di decisione, programmazione e controllo – sia in campo amministrativo-finanziario che in fatto di ordinamento didattico – del tutto controproducenti. Per questo, si sono ulteriormente ridotti gli spazi di autonomia consapevole delle università, mentre è aumentato il relativo livello di omologazione su scala nazionale.

5. Il processo inventivo si presenta denso di sostanziali rischi tecnici, economici e finanziari che mettono a dura prova i ricercatori ed anche la pazienza dei finanziatori e dei supervisori. Solo se si dimostrerà funzionante la novità tecnologica – l'invenzione – potrà ambire allo sviluppo e allo sfruttamento commerciale e ad entrare nel sistema economico sotto forma di innovazione. I rischi finanziari e commerciali connessi ad investimenti in nuove tecnologie emergenti sono tali da renderli di norma fuori dalla portata delle imprese, tranne che delle imprese avanzate, fortemente orientate alla ricerca, se sono disposte a sostenere tali rischi nella prospettiva di acquisire – se la ricerca andrà a buon fine – un'arma privilegiata per la competizione e la crescita. E in questo tragitto di frequente hanno a fianco *spin-off* e *start-up tec-*

nologiche, adatte allo sviluppo e alla sperimentazione di novità tecnologiche, che è un'attività creativa dove queste realtà riescono talvolta ad esprimere un ruolo importante. In ambienti tecnologici più maturi, un'impresa può essere capace di stimare la probabilità che i progetti di R&S generino risultati positivi, mentre nei settori di frontiera, la probabilità di successo è di frequente ignota. D'altro lato, investire in un numero relativamente ridotto di progetti, per limitare le spese, potrebbe essere una scelta non appropriata, ovvero comportare una riduzione della probabilità di successo. Nel capitalismo dell'era della conoscenza contano le grandi imprese globali, ma anche le capacità di innovazione disruptive delle Start-up e PMI innovative che rischiano e scommettono sul futuro. Le grandi-medie imprese stanno così scoprendo l'importanza delle deep-tech start-up per tre principali ragioni:

- i tempi dello sviluppo tecnologico si sono ridotti (accelerazione tecnologica) premiando la maggiore velocità con cui le Start-up sono in grado di sviluppare in senso applicativo early stage technologies;
- l'aumentato costo dello sviluppo di novità tecnologiche avvantaggia le nuove imprese, in funzione dei loro minori costi strutturali e del lavoro;
- le grandi imprese non sono in grado di compiere investimenti a lungo e ad alto rischio come quelli necessari a finanziare le prime fasi della valorizzazione e della conoscenza, tramite il POC.

A causa delle suddette ragioni si stanno sviluppando collaborazioni organiche tra Centri di Ricerca pubblica e grandi imprese per far generare nuove imprese innovative in particolari ambiti tecnologici avanzati; è un'importante prospettiva per l'Italia se vuole puntare alla creazione di un avanzato ecosistema dell'innovazione. Questo implica da parte pubblica l'attivazione di un mercato finanziario per sostenere investimenti a lungo e ad alto rischio, consentendo alle Start-up di avvalersi di capitali pazienti.

Sono questi i campi dove una moderna politica industriale dell'innovazione può svolgere un importante ruolo con l'avvertenza di non essere troppo invasivi per i diversi attori in campo.

Una *strategia mirata di open innovation, con il ricorso a spin-off knowledge driven*, è quella adottata dalle imprese farmaceutiche, interessate a svilupparsi nel settore delle biotecnologie. Data l'impossibilità pratica di conoscere ex-ante su quali progetti di R&S merita puntare, tali imprese tendono a sviluppare relazioni e collaborazioni con un numero di piccole imprese biotecnologiche, tra cui anche spin-off accademiche, rinviando la scelta di investire al momento in cui sarà possibile conoscere dove ci sono maggiori probabilità di ritorni positivi. Con queste strategie è solo quando l'incertezza sarà ricondotta a parametri accettabili che un'impresa potrà decidere consa-

pevolmente in merito agli investimenti da compiere per lo sviluppo di nuove linee di business, incorporando le piccole imprese di proprio interesse.

I nuovi vaccini anti-Covid 19 evidenziano le capacità di disrupting-innovation delle Start-up, nonché il ruolo e l'importanza che oggi rivestono le alleanze tra queste realtà e grandi imprese. Quasi tutti i vaccini anti-Covid 19 pervengono da start-up o da laboratori universitari (univ. Oxford, BioMNTech-D, Curevac-D, Moderna-USA, Reithera-DI, Takis-I).

Il vaccino Pfizer è opera di una start-up svizzera, la BioMNTech-D, fortemente finanziata da risorse tedesche e comunitarie, in collaborazione con la grande impresa che ne cura la produzione e la vendita a livello mondiale. Anche il vaccino AstraZeneca è stato sviluppato da un laboratorio di Oxford, con cui la grande azienda ha stipulato una partnership strategica.

L'investimenti ad elevato rischio, con ritorni protratti nel tempo, possono essere resi compatibili e sostenibili soltanto con il sostegno di interventi pubblici, per cui solo i Paesi con adeguate risorse possono incentivare ricerche industriali di avanguardia.

Per l'Italia gli itinerari indicati sono largamente al di fuori dalle sue capacità e possibilità. La nostra industria, mentre denuncia evidenti limiti nello sviluppo di nuove tecnologie radicali, preferisce lavorare in modo incrementale e migliorativo su piattaforme tecnologiche già disponibili e sperimentate, anche se così le nostre imprese devono accettare posizionamenti “*da secondi arrivati*” sulla scena tecnologica mondiale. E per avere successo devono compiere una oculata selezione dei campi e dei modi su cui fare innovazioni, per poterne ricavare adeguati ritorni. In sostanza, l'industria italiana, nella sua attuale configurazione strutturale nei settori tecnologici, si configura nell'insieme più come una “*industria inseguitrice*” che non una “*industria leader*”, con evidenti conseguenze sulla sua capacità di esportazione, sotto il profilo delle quantità, ma soprattutto in termini di livello dei prezzi praticabili. Senza contare che il Paese si trova a dover pagare questa debolezza con il ricorso all'importazione dei prodotti tecnologici più innovativi, la cui domanda è trainata dalla capacità di offrire migliori soluzioni a bisogni esistenti o di creare dal nulla nuovi bisogni.

L'industria italiana è nella maggior parte impegnata in attività di *R&S incrementale*, per lo sviluppo e la progettazione di nuove versioni o di un nuovo modello di un prodotto esistente, o di un apparecchio o metodo già in essere, in una linea di continuità tecnologica. Si tratta di miglioramenti e modificazioni, a livello di progettazione e di processo produttivo, non sempre appariscenti, ma che possono far realizzare incrementi di produttività, o una accresciuta soddisfazione da parte del mercato, grazie anche all'impatto cumulativo di questi piccoli miglioramenti. L'obiettivo, in sostanza, è quello di

micro avanzamenti, tipicamente basati su un fondamento stabilizzato di conoscenza scientifica e ingegneristica. Il compito pertanto non è quello tecnicamente rischioso di scoprire e applicare nuove conoscenze ma l'applicazione intelligente di conoscenza già esistente.

L'Italia, nel nuovo contesto globale, non può comunque rinunciare a sviluppare proprie novità tecnologiche originali, mettendosi in grado di sostenere, in modo focalizzato e con mezzi appropriati, attività di *ricerca di base use-inspired*, indirizzandole verso campi di specializzazione in cui è maggiore la possibilità di ottenere risultati soddisfacenti, con il contributo fattivo del mondo imprenditoriale più illuminato.

A causa di vari fattori (inadeguate strutture di laboratorio, scarsità di risorse umane e di risorse finanziarie), la ricerca in Italia *use-inspired* stenta a prendere campo, nelle forme e nelle dimensioni richieste. E su questo ritardo incide, oltre alla penuria di *research universities*, l'inefficienza dell'ecosistema dell'innovazione e il limitato numero di imprese impegnate nella ricerca industriale avanzata.

Pertanto, è molto problematico puntare allo sviluppo di novità tecnologie radicali e alla generazione di *spin-off knowledge driven*. Questo è un evidente *handicap*, atteso che è ormai accertato – con l'evidenza di Paesi leader nel campo, a partire dagli Stati Uniti e da Israele – che le nuove imprese innovative, nate per via diretta o indiretta dalla ricerca avanzata, sono quelle a più elevato potenziale. La loro peculiarità è che possono servire come anello di congiunzione tra la risorsa più preziosa dell'era globale – la conoscenza e le idee – e la relativa, concreta implementazione e commercializzazione. Il loro merito è di far superare l'ostacolo del cosiddetto *filtro della conoscenza*², rappresentato dalle asimmetrie di informazione, comprensione e condivisione che impediscono alle imprese esistenti di investire in qualcosa di nuovo che non è solo sostanzialmente più incerto, ma anche intrinsecamente più rischioso di ciò che è sperimentato ed è stato fatto in passato.

Per consentire alle nuove imprese a base tecnologica di mettere in atto solidi progetti di sviluppo industriale e commerciale, fondati su prototipi funzionanti, si pone come condizione fondamentale la disponibilità di una sufficiente massa critica di risorse umane e finanziarie, non solo per la praticabilità del progetto, ma anche per gestire meglio i rischi e i tempi dell'investimento, aumentando così la probabilità di avere successo. *In Italia, anche se riescono a nascere delle "academic spin-off" – capaci di sviluppare prototipi e a volte testarli sul mercato con profitto – è molto difficile che riescano*

² Il "filtro della conoscenza" è costituito dai vari impedimenti e ostacoli che ritardano o bloccano lo sfruttamento delle nuove conoscenze scientifiche e la loro commercializzazione, da parte sia delle istituzioni scientifiche che delle imprese esistenti.

ad evolversi verso un modello di impresa strutturata e sostenibile, in mancanza di un efficiente ecosistema dell'innovazione. A rallentare questo cammino incide non poco la distanza tra le nuove tecnologie e quelle già in uso, che agisce da fattore di ritardo nell'adozione di cambiamenti organizzativi nelle strutture aziendali esistenti che di frequente rendono obsolete le vecchie competenze. In un sistema produttivo come quello italiano, così fortemente centrato su piccole imprese, si ha ragione di ritenere che questi fenomeni di ritardo siano particolarmente rilevanti e diffusi, rendendo più difficile l'accesso al mercato delle nuove soluzioni ed applicazioni innovative a base tecnologica. Per cui, in Italia, l'offerta delle start-up tecnologiche rischia di essere troppo avanzata, rispetto al contesto di mercato, a causa di diffusi fenomeni di “*inerzia tecnologica*”, a livello della potenziale clientela. D'altro canto, il ritardato sviluppo delle start-up tecnologiche si spiega anche con la mancanza di una domanda pubblica, orientata all'innovazione, a causa del prevalere di logiche e politiche, nel campo del *public procurement*, decisamente orientate al risparmio e alla riduzione della spesa, senza alcun spazio per le piccole imprese innovative, che avrebbero bisogno di interlocutori intelligenti, come richiedenti e sperimentatori di novità tecnologiche.

6. Le difficoltà che oggi le nostre Start-up tecnologiche incontrano riflettono una situazione che già nel passato ha impedito all'Italia di conquistare e mantenere posizioni di rilievo in nuovi settori innovativi. Ciò di cui soffriamo da sempre è la mancanza di una divisione del lavoro, efficiente e virtuosa, tra imprese di diversa dimensione e tra le imprese e le istituzioni coinvolte nel campo della ricerca e dell'innovazione. Non c'è un contesto istituzionale ed economico di “tipo inclusivo”, adatto per fare un efficace “gioco di squadra”, tra i vari soggetti pubblici e privati, che servono a sostenere il progredire della traiettoria tecnologica di nuovi settori innovativi. Nell'esperienza industriale italiana, abbiamo avuto vari casi promettenti di un ingresso tempestivo in industrie emergenti “basate sulla scienza”, agli inizi della traiettoria tecnologica³, cui non ha fatto seguito un consolidamento delle esperienze effettuate ed un impegno consistente in R&S e nella produzione su larga scala. Talvolta, le imprese italiane sono addirittura uscite dall'alta tecnologia, disperdendo così preziosi patrimoni di esperienze e competenze accumulate. Solo in pochi casi sono riuscite a rimanere nell'alta tecnologia, ma difficilmente in posizione di avanguardia nella competizione internazionale.

³ Sono significative le esperienze vissute negli anni Settanta e Ottanta con riferimento ai seguenti settori: nucleare, telecomunicazioni, informatica, semiconduttori, chimica e biotecnologia. Si veda per una approfondita disamina di questi “successi mancati”.

L'industria italiana sembra che soffra di un'asimmetria tra capacità di invenzione e di ingegnerizzazione, da un lato, e capacità di industrializzazione e distribuzione di prodotti innovativi su vasta scala, da un altro, a causa della mancanza delle competenze imprenditoriali e organizzative che servono per fare evolvere le nuove iniziative in contesti aziendali di maggiori dimensioni, sostenuti da adeguate risorse. In Italia non mancano le energie imprenditoriali per cogliere opportunità iniziali, connesse a nuove traiettorie tecnologiche, ma questi asset difficilmente riescono ad essere sfruttati pienamente nel loro potenziale, tramite uno *scaling-up* industriale. E questo non solo per carenze di tipo imprenditoriale, ma anche per la mancanza di adeguati incentivi e sostegni da parte delle istituzioni pubbliche, e del mercato finanziario. In questo gioca in senso negativo anche la ridotta spesa in R&S e la limitata capacità di alimentare, con nuove conoscenze scientifiche e tecnologiche, il percorso di consolidamento e sviluppo imprenditoriale e industriale.

Nell'insieme, sembra quindi che le nostre imprese abbiano più la vocazione delle *start-up* che non quella di imprese industriali nel vero senso della parola, capaci non solo di inventare prototipi ma anche di investire e svilupparsi, con conseguenti progressivi aumenti delle basi del mercato di vendita, a livello internazionale. In questo comportamento, che sacrifica la capacità di creare ricchezza, anche a beneficio del Paese, si ritrovano i limiti di un capitalismo industriale, costituito in prevalenza di imprese che tendono a creare e sperimentare cose nuove, a produrle su piccola scala per nicchie di mercato, attratte talvolta da incentivi pubblici, ma non a svilupparle su vasta scala, per competere ad armi pari in campo internazionale con i grandi player. Ci sono molte imprese che intraprendono nei settori ad alta tecnologia ma poi vivono le stesse difficoltà strutturali a crescere e a investire che vive l'industria manifatturiera tradizionale.

La limitata presenza di settori innovativi costituisce indubbiamente un vincolo ai fini di un rilancio dello sviluppo industriale italiano, ma non deve costituire un alibi per rimanere inattivi. L'esperienza di altri Paesi, come Corea del Sud, India, Israele, Taiwan e Irlanda dimostra come sia possibile, pur partendo da posizioni di ritardo, creare le condizioni di contesto politico-istituzionale-legislativo e di *business environment* necessarie per stimolare e sostenere la nascita di industrie innovative e di un sistema di nuove imprese a base tecnologica. E su queste basi si aprono nuove opportunità per collaborazioni costruttive tra industria e università, e tra grandi e piccole imprese, tramite il ricorso all'*open innovation* e l'attivazione di *value chain* dove le piccole imprese innovative hanno un ruolo chiave.

Il recupero negli anni Settanta del Giappone nelle industrie "high-tech" si è fondato su un modello di "politica industriale" centralizzato, con un ruolo

chiave del governo nazionale – tramite il Miti, il braccio strategico operativo – nel coordinamento e finanziamento dello sviluppo di industrie innovative in grado di conquistare nuovi mercati. È stato così implementato un Piano nazionale che legava gli investimenti in particolari tecnologie con specifiche strategie aziendali per essere vincenti in particolari mercati, sia a livello domestico che in campo internazionale. Questa strategia ha consentito al Giappone di raggiungere le nazioni all'avanguardia in un insieme di industrie moderne.

Una politica industriale di questo genere non è proponibile in Italia, non soltanto a causa della nota incapacità di fare programmazione centralizzata, ma anche e soprattutto perché nell'attuale realtà l'imprenditorialità a base tecnologica è per lo più generata e si sviluppa nell'ambito di efficienti ecosistemi dell'innovazione decentrati, capaci di rendere produttiva la conoscenza, attraverso la sua trasformazione in prodotti, processi o servizi radicalmente differenti. È per quest'ultima ragione che molte altre nazioni hanno adottato politiche industriali dell'innovazione meno dirigiste del modello giapponese. E quelle che hanno voluto imitarlo sono andate incontro a fallimenti.

Il nuovo modello di imprenditorialità, ispirato ai caratteri propri dell'economia dell'innovazione, sta sviluppandosi da tempo come successo in alcuni Paesi avanzati, come Stati Uniti e Israele. E le nuove imprese innovative *knowledge-driven* sono destinate a svolgere un ruolo di rilievo nel trasferimento e nell'impiego di nuova conoscenza, dando vita a realtà aziendali che riescono ad avere successo, anche se strutturate su dimensioni medio piccole e piccole. Vari fattori, tra cui la diffusione dei computer, di Internet e dei social network, hanno reso più facile alle piccole imprese entrare in mercati in precedenza dominati da grandi imprese e anche di evolversi fino a diventare, in taluni casi, grandi player di rango internazionale.

7. Negli attuali mercati delle tecnologie, la presenza di nuove imprese innovatrici *knowledge-driven* si ritiene importante non solo per la loro capacità di produrre, trasformare e applicare conoscenza, ma anche perché si pongono come una componente attiva di tali mercati. È stato riscontrato che queste realtà imprenditoriali atipiche sanno sfruttare economicamente i brevetti, al loro interno o tramite la concessione di licenze a terzi, meglio delle grandi e medie imprese. Per questo tendono a costituire una realtà attiva e dinamica sul mercato nel praticare il trasferimento di conoscenze e tecnologie, secondo un'ottica imprenditoriale.

Le nuove imprese innovative possono nascere in molti campi – dalle nanotecnologie ai nuovi materiali, dall'elettronica di consumo alla robotica, a *internet* e alle biotecnologie – ma esse tutte dipendono dalle “*idee creative*” che superano la prova del mercato. La creatività è una dote personale di certi

individui ma, in presenza di tecnologie sempre più complesse, il ruolo dell'educazione scientifica e tecnologica diventa cruciale nel formare e potenziare le loro competenze e attitudini all'ideazione e alla realizzazione di nuovi ritrovati. Le invenzioni sono infatti il frutto di peculiari capacità – proprie di ricercatori innovatori – di comprendere, sviluppare e adattare le nuove tecnologie per applicazioni concrete.

Sono in atto, nelle economie avanzate, importanti cambiamenti nei meccanismi e negli ambienti generatori dell'imprenditorialità innovativa. *Innanzitutto*, nel senso che non sono più le grandi imprese – in quanto dotate di risorse finanziarie, competenze qualificate e proprie strutture di R&S – le sole candidate ad esprimere, dal proprio interno, nuove idee e nuovi progetti imprenditoriali, da tradurre in *business* innovativi. Le grandi imprese hanno perso buona parte della loro capacità di essere ambienti dinamici, proiettati nel futuro, in cui le attività di R&S fanno da catalizzatore per l'innovazione e dove ai talenti creativi si consentono spazi e tempi di autonomia per perseguire i loro interessi speculativi e poter liberamente esprimere il proprio potenziale creativo⁴. Anche se si riconosce che la grande impresa è in ogni caso una necessità, date le condizioni della tecnologia e del mercato globale, sono molti a ritenere che essa di frequente presenti limiti come ambiente creativo, a causa di una routinizzazione dell'innovazione, che ingloba i campi e i tempi dell'attività di ricerca nei modelli economici convenzionali dell'investimento.

I mercati finanziari e dei capitali, e di conseguenza le istituzioni finanziarie e gli investitori istituzionali, *premiando sempre più la liquidità*, a causa del venir meno delle basi di fiducia necessarie per sostenere investimenti ad alto rischio, con ritorni a medio e lungo termine. Il che è un fattore di penalizzazione, ai fini dello sviluppo di nuove linee di prodotti e di nuove tecnologie ad elevato grado di innovatività, perché vengono meno le spinte e le condizioni per canalizzare su questi obiettivi le risorse umane e le risorse finanziarie necessarie.

In secondo luogo, va osservato che l'attività economica basata sulle idee, la creatività e la conoscenza è così diversa da quella di un'economia manifatturiera tradizionale che le imprese di frequente non sono in grado di offrire condizioni di ambiente di lavoro, e prospettive di crescita professionale, adeguate alle motivazioni, alle capacità e alle aspettative dei nuovi talenti dell'era della conoscenza. La conseguenza è che stanno crescendo i casi di

⁴ Un esempio di avanguardia, nel dare valore ai talenti, è quello della Google, l'impresa che è stata incoronata nel 2013 come “*best multinational workplace*”, premiando il suo approccio alla valorizzazione delle risorse umane che tende a liberare creatività e ingegno, con il “20 per cento project”, che consente ai dipendenti di coltivare e perseguire propri interessi di ricerca da cui possono scaturire proposte di interesse per l'impresa.

quadri aziendali e dirigenti, con estro e capacità di intrapresa, in uscita da grandi imprese, per dar vita a proprie attività e in particolare per creare start-up. Questo spiega perché in America molte delle nuove imprese nei settori innovativi più importanti sono state fondate da “dipendenti frustrati” che si sono messi in proprio per sviluppare e portare sul mercato le loro idee imprenditoriali. Si tratta di un fenomeno assimilabile “*ad una sorta di fuga dei cervelli*” da ambienti aziendali burocratizzati, condizionati da performance a breve, poco dinamici e incapaci di riconoscere e premiare il merito. Queste situazioni confermano che nei settori tecnologici ad alto grado di innovatività la risorsa strategica da coltivare e sviluppare è costituita da individui particolarmente creativi, molto intraprendenti e con attitudini imprenditoriali, oltre che forniti di una solida preparazione e formazione. Per cui, occorre che grandi imprese mettano in atto specifiche politiche per attrarre, trattenere e motivare questo tipo di talenti se vogliono essere veramente innovative, ricreando al loro interno un clima organizzativo e un ambiente di lavoro libero ed informale, proprio delle start-up tecnologiche, per conformarsi all’ideal tipo del “*corporate garage*”.

Un tipo di ambiente attraente per i giovani, con attitudini creative e spirito di iniziativa, si può più facilmente ritrovare, in taluni casi, in contesti universitari. Gli inventori dell’era della conoscenza sono in genere giovani, con spirito libero, molto dotati in fatto di creatività e con alle spalle un solido *background* scientifico e tecnologico, acquisito con anni di educazione formale e messo a frutto di frequente con attività di ricerca avanzata in laboratori di eccellenza. Per questo, si identificano in molti casi come una sorta di *spill-over* di *skill dei migliori laboratori di ricerca* del settore pubblico, quelli che sono in grado di formare e addestrare nuove generazioni di ricercatori tecnologici, con l’attitudine dell’*exploitation*, che li porta a sperimentare e sviluppare applicazioni delle nuove conoscenze scientifiche e tecnologie, guardando a possibili impieghi. Per valorizzare al meglio questo potenziale creativo e di competenze tecniche, i laboratori di ricerca universitari devono poter disporre dei frutti economici dei loro contributi innovativi, anche tramite la creazione di *spin-off*, dando ampia libertà di iniziativa nel campo a professori, ricercatori e studenti. Sono logiche queste nelle quali le università europee, tra cui in specie quelle italiane, sono meno aperte di quelle americane. Basti pensare che in molte università italiane la possibilità di dar vita a *spin-off* è sovente concessa – da regolamento – solo a docenti strutturati che mai avranno realmente tempo e voglia per fare impresa e che usano lo *spin-off* come soggetto giuridico per attività consulenziale “*intra-moenia*”.

8. Si sta lentamente affermando anche nel nostro Paese, a livello degli ambienti culturali e sociali più illuminati, l'idea che per compiere un salto in avanti nel processo di rinnovamento del tessuto imprenditoriale non ci si possa affidare ad un puro ricambio generazionale, dall'interno delle imprese esistenti, attingendo al solo nucleo familiare di più stretto riferimento. Si avverte impellente il bisogno di andare oltre, creando spazi e dando fiducia e sostegni a "nuove leve imprenditoriali" capaci di cambiare le connotazioni di fondo, la cultura e il modo di concepire e fare impresa, attingendo al bagaglio di conoscenze, capacità e esperienze, da acquisire attraverso seri percorsi formativi in Italia ed all'estero, arricchiti con esperienze di lavoro e di ricerca applicata in laboratori di eccellenza od anche in imprese di avanguardia. L'interesse oggi per l'imprenditorialità innovativa dipende dalla *necessità di un rinnovamento profondo dell'industria e dei servizi* facendo leva sulla conoscenza scientifica e tecnologica, come materia prima di un nuovo modello di economia, e sulle attività per metterlo a frutto e farlo rendere in campo produttivo, con ritorni interessanti sotto il profilo della crescita dell'economia e dell'occupazione qualificata. Per assecondare e sostenere lo sviluppo di questa evoluzione occorrono nuove strategie, con nuove misure e regole di politica industriale e di politica economica, per premiare selettivamente il merito imprenditoriale e le migliori energie.

Alla prospettiva dell'economia generativa, fondata su talenti individuali e imprese innovative, l'Italia deve guardare con particolare attenzione e interesse se vuole mettersi in grado di giocare effettivamente la nuova partita dell'innovazione. La nostra è una realtà socioeconomica povera di risorse materiali ma ricca di un potenziale di vitalità tecniche e scientifiche, che devono essere capitalizzate creando ecosistemi dell'innovazione, decentrati sul territorio, in grado di stimolare e sostenere le migliori energie personali – presenti nelle università, nelle imprese e in senso più generale nella società – nella loro voglia di intraprendere.

Nel caso dell'Italia, è fondamentale impegnarsi per seguire, coltivare e stimolare tutti i vari ambienti che sono adatti per la formazione di talenti e l'incubazione di idee innovative, da tradurre in progetti imprenditoriali, capaci di superare la prova del mercato.

Il futuro a cui mirare è quindi legato a ciò che si riuscirà a costruire per offrire *sempre più spazi e opportunità per una innovazione imprenditoriale bottom-up*, basata su nuove piccole realtà innovative, in contesti socioeconomici ed imprenditoriali solidi e dinamici, o come spin-off di laboratori di ricerca di eccellenza. Ne consegue che occorre considerare come specifica risorsa strategica i giovani talenti intraprendenti, che hanno idee innovative e che posseggono competenze e spirito di iniziativa per realizzarle. E per-

tanto è necessario dare fiducia e sostegni alla crescente spinta all'autorealizzazione personale che sempre più, anche in Italia, porta i giovani a creare nuove imprese.

L'orientamento da assumere è simile a quello che ha ispirato la cultura del miracolo economico, cioè la fase di intenso sviluppo dagli anni Sessanta-Settanta con cui l'Italia ha compiuto un decisivo passo in avanti nel processo di industrializzazione, proprio in virtù del peculiare modello di imprenditorialità bottom-up che ne è stato alla base, sostenuto da una particolare soggettività individuale e familiare, nonché della dimensione locale del contesto.

Puntare sui meccanismi di un modello di sviluppo economico territoriale *bottom-up* è una sfida che l'Italia deve affrontare per poter giocare la “*nuova partita dell'innovazione*”. Per questo, è cruciale la presenza, di “istituzioni economiche e politiche inclusive”, capaci di stimolare, tramite una struttura di incentivi, lo sviluppo dei settori innovativi e delle nuove imprese a base tecnologica, e l'interesse degli investitori di *venture capital*, cioè delle componenti che più contano ai fini della crescita dell'economia e dell'occupazione.

L'esigenza di guardare in avanti, ad una generazione di imprese di nuovo tipo, allineate ai paradigmi dell'innovazione e della globalizzazione, assume particolare importanza se non si vuole rimanere esclusi dalle emergenti filiere tecnologiche, destinate a far nascere nuove industrie e a fertilizzare comparti dell'esistente sistema produttivo. In un sistema industriale come il nostro, carente di grandi imprese, ma particolarmente ricco in fatto di medie e soprattutto di piccole imprese, gli *spin-off/start-up possono svolgere un utile ruolo di supporto, ai fini dell'innovazione tecnologica*, a condizione che si creino le condizioni e si offrano i sostegni per una loro concreta affermazione.

LA SOSTENIBILITÀ: QUALCHE RIFLESSIONE SULL'ORIGINE DEL CONCETTO IN ECONOMIA AZIENDALE

di *Francesco Vermiglio*

1. Premessa

Il termine sostenibilità viene spesso adoperato come sinonimo di sviluppo sostenibile, e in questa accezione indica un modello di sviluppo differente da quello tradizionale¹.

Quest'ultimo, il modello tradizionale, com'è noto, si basa sul consumo delle risorse anche non rinnovabili e in via di esaurimento, e non considera – almeno non lo ha fatto fin qui o lo ha fatto in modo discutibile – le conseguenze che produzione e consumo provocano nell'ambiente fisico e in quello sociale nel quale si manifestano.

A questo modello di sviluppo viene oggi addebitata la responsabilità di aver compromesso l'ambiente e di avere contribuito ad accrescere le ineguaglianze; e per questo motivo è ritenuto superato: non ha futuro. Mentre lo sviluppo sostenibile, che riesce a coniugare i profili economici, ambientali e sociali dell'attività economica, appare durevole e quindi da preferire.

Ne consegue che siamo tutti interessati allo sviluppo sostenibile: le aziende di ogni ordine e grado, i consumatori, gli enti locali, i governi nazionali e gli organismi internazionali. Ciascuno, anche se in modo e con intensità differenti, può, con il suo comportamento, contribuire a tutelarlo o a comprometterlo. A tutti, quindi, è richiesto un comportamento rispettoso dell'ambiente, degli interessi della comunità e delle risorse destinate alle generazioni future.

A livello aziendale la sostenibilità è legata agli effetti che produce l'attività dell'azienda in campo ambientale, economico e sociale. L'acronimo "ESG" indica i pilastri sui quali si fonda questo concetto e rispetto ai quali viene misurato.

¹ Secondo la definizione suggerita nel 1987 dal rapporto Brundtland, *Lo sviluppo è sostenibile se soddisfa le esigenze del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro esigenze.*

Nell'ultimo decennio, la crescente incombenza dei rischi climatici ha accentuato l'importanza della tutela dell'ambiente e ha richiamato l'attenzione dell'opinione pubblica, delle imprese e del legislatore sulla sostenibilità.

Sul piano legislativo sono state introdotte nuove norme che hanno ampliato il quadro della disciplina sul tema in discussione.

La Direttiva del Parlamento Europeo n. 95 del 2014 – la Non Financial Reporting Directive – riguardante le imprese di grandi dimensioni (più di 500 addetti), definite “enti di interesse pubblico”, che è stata recepita nel nostro ordinamento dal decreto legislativo 254 del 2016, ed ha aperto ufficialmente la strada alla rendicontazione sulla sostenibilità.

La qualifica di “società benefit”, che, secondo la definizione proposta dalla legge di stabilità 2016 n. 208/2015, riguarda le imprese che “[...] *Nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse*”.

La Tassonomia dell'Unione Europea che ha introdotto il sistema di classificazione per individuare le attività economiche considerate sostenibili dal punto di vista ambientale².

La Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)³ dell'Unione Europea del 2022, che richiede alle imprese una maggiore trasparenza e un più ampio spettro di informazioni sulla sostenibilità. Uno degli elementi chiave della CSRD è l'adozione del concetto di doppia materialità, in base al quale le aziende non devono considerare solo il modo in cui i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) influenzano le loro performance finanziarie, ma anche l'influenza che la loro attività esercita sull'ambiente e sulla società.

L'opinione pubblica è divenuta più sensibile e chiede cosa fanno le imprese per fronteggiare i rischi ambientali. E nel mondo delle imprese è maturata la convinzione che per essere sostenibili, bisogna modificare il modo di produrre, agendo sui processi, sui prodotti e sulle relazioni.

² Regolamento UE 852 del 2020. La Tassonomia ha stabilito criteri scientificamente fondati per determinare se un'attività contribuisce in modo sostanziale a realizzare gli obiettivi ambientali dell'UE (come la mitigazione del cambiamento climatico, l'adattamento ai suoi effetti, l'uso sostenibile delle risorse idriche e marine, la transizione verso un'economia circolare, la prevenzione e il controllo dell'inquinamento, e la protezione e il ripristino della biodiversità e degli ecosistemi).

³ Direttiva 2022/2464 del Parlamento europeo.

2. In economia aziendale la sostenibilità non è una novità

Il concetto di sostenibilità in economia aziendale non è nuovo. Si può dire che è insito nello stesso concetto di azienda.

Nel contributo che la dottrina ha fornito nel periodo compreso tra la fine degli anni Venti e i primi anni Sessanta del secolo passato, sul modo di intendere l'azienda, sulle sue funzioni e sulle finalità, sono contenuti i principi.

Nei contributi di Zappa, di Onida, di D'Ippolito, di Aldo Amaduzzi, di Giannessi, di Pagnano, di Masini, di Ferrero, sul modo di intendere l'azienda e le sue funzioni, ci sono tutti gli elementi sui quali si fonda la sostenibilità e le dimensioni nelle quali viene declinata. E se si considera il tempo in cui quei contributi sono stati forniti, non si può fare a meno di riconoscere agli studiosi che in quel periodo si sono occupati dell'argomento, di essere stati precursori della sostenibilità. Contributi sull'azienda e le sue funzioni, sulla responsabilità sociale, sul temperamento degli interessi che convergono nell'azienda, sulle varie forme di reporting – sociale, ambientale e di sostenibilità – e sul reporting integrato.

Zappa, nella celebre prolusione *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, che segnò ufficialmente il nuovo corso degli studi aziendali, ha definito l'azienda “una condizione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani”⁴. Ritornando successivamente su quella definizione in un'opera assai più ampia ha precisato che l'azienda è un “istituto economico destinato a perdurare” che per il “soddisfacimento di bisogni umani ordina e svolge in continua coordinazione la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza”.

Da entrambe le definizioni emergono con chiarezza i caratteri della durata e della funzione sociale dell'azienda.

Il primo, il carattere della durata, discende dall'istituto, che è “un complesso di elementi e di fattori e di energie e di risorse personali e materiali”⁵, è duraturo, autonomo, dinamico, ordinato; svolge la propria attività secondo regole consolidate nel tempo, in quanto codificate in norme comunemente accettate o in altre forme di convenzione sociale. Nel caso specifico l'istituto è anche economico, vale a dire che svolge attività economica in modo sistematico e continuativo. Ne consegue che la vita dell'azienda è lunga e indefinita, e di norma è sganciata da quella delle persone che l'hanno costituita e in essa operano.

⁴ Gino Zappa, *Le produzioni*, Tomo primo, Giuffrè, Milano, 1957, p. 15.

⁵ Carlo Masini, *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino, 1979, p. 10.

Sviluppando il pensiero del Maestro, Onida ha precisato che “[...] *come istituto economico l’azienda continua la sua vita mentre passa dal dominio di dati soggetti a quello di altri col trasferimento del patrimonio con la trasformazione di azienda individuale in azienda di società commerciale, da azienda privata in azienda pubblica dello Stato o di altri enti pubblici*”⁶.

Il carattere della durata è stato sottolineato in particolare da Giannessi, che considerava l’azienda “*fenomeno di tempo, che solo nel tempo realizza le proprie finalità*”⁷. Finalità che egli individua in modo unitario per qualunque tipologia di azienda nel “*conseguimento di un equilibrio economico a valere nel tempo*”⁸.

Aldo Amaduzzi si è soffermato sulle condizioni di equilibrio dell’impresa ed ha distinto l’equilibrio oggettivo da quello soggettivo. Ha precisato al riguardo che “*l’impresa parte da una condizione di minimo reddito (che noi assumiamo come condizione di equilibrio quando consente una manovra evolutiva) e cercando di far verificare le previsioni compiute, opera per accrescere il reddito fino ad un reddito equo (subiettivo) e finché le condizioni sue interne e di mercato lo consentano*”⁹.

Anche per Pagnano l’azienda è un istituto economico destinato a durare, che ha la caratteristica di essere “amministrativamente organizzato”, ed ha anche un fine unico che Egli indica nel conseguimento di “una durevole efficienza”¹⁰.

Nel soddisfacimento dei bisogni umani, che nel pensiero di Zappa poteva in qualche modo indicare il fine dell’azienda, emerge la funzione sociale dell’azienda.

“*Il soddisfacimento dei bisogni umani – secondo Giannessi – non implica svolgimento di attività aziendale e non è una funzione che possa caratterizzare questa attività da un punto di vista qualsiasi*”¹¹.

Qualunque azienda, purché ben istituita e diretta, è in grado di svolgere una funzione di intermediazione rispetto ai bisogni avvertiti da quella parte

⁶ Pietro Onida, *Economia d’azienda*, Utet, Torino, 1985, p. 40.

⁷ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, Colombo Cursi, Pisa, 1960, p. 45.

⁸ Egidio Giannessi, *Il contenuto del fenomeno aziendale*, in *Studi di ragioneria e tecnica economica scritti in onore di Alberto Ceccherelli*, Firenze, 1960, p. 244.

Secondo Giannessi né il reddito né il soddisfacimento dei bisogni umani possono essere considerati fini, rispettivamente delle aziende di produzione il primo e di quelle di erogazione il secondo. Se avesse fini differenti, scriveva l’illustre studioso, “*l’azienda non sarebbe più un fenomeno unitario e non se ne potrebbe dare, in conseguenza di questa premessa, alcuna definizione*”.

⁹ Aldo Amaduzzi, *L’azienda. Nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, 1963, p. 100.

¹⁰ Salvatore Umberto Pagnano, *Lineamenti di Economia aziendale*, Edigraf, Catania, 1963.

¹¹ Egidio Giannessi, *Le aziende di produzione originaria*, cit.

rilevante della collettività che risulta direttamente o indirettamente interessata al fenomeno della produzione¹².

Più che il fine dell'azienda, il soddisfacimento dei bisogni umani avviene come conseguenza dell'attività aziendale ed esprime, come opportunamente rilevava Bertini, “[...] *il ruolo di socialità che tutte le aziende, qualunque sia la loro natura giuridica, dimensione e settore produttivo di appartenenza, hanno*”.

L'azienda svolge una funzione strumentale. Ferrero la considerava “*lo strumento per l'umano operare in campo economico*”¹³.

Sulla funzione sociale dell'azienda si è soffermato in particolare Onida, il quale ha chiarito che “*la socialità va intesa come sollecitudine per il bene della società o per il bene comune, e che il dovere di curarsi della società e di operare per il bene comune non spetta soltanto allo Stato ma pure alle imprese e agli individui e, in genere, a quanti vivono nella società, partecipi e inevitabilmente cooperatori del suo bene e del suo male*”.

Occorre piuttosto aggiungere – prosegue l'illustre studioso – che la condotta conforme a socialità non è la medesima per tutti i soggetti, dovendo essere, di regola, compatibile con le condizioni di esistenza e di normale sviluppo degli stessi e potendo quindi mutare, col mutare di queste condizioni. In questo senso, per quanto riguarda le imprese, la condotta conforme socialità come del resto, anche quella conforme sana economicità-può essere diversa, in determinate materie, da impresa a impresa: per un'impresa pubblica o per un'impresa privata, per un'impresa di gruppo invece indipendente, per una grande o per una piccola impresa, ecc.¹⁴

La socialità non va apprezzata superficialmente, “*considerando, ad es., la condotta dell'impresa in rapporto a certi vantaggi esterni, circoscritti e immediati, che si vorrebbero con essa ottenere, ma ponderando attentamente i riflessi sociali, diretti e indiretti, immediati o differiti della detta condotta, e tenendo presente che la mortificazione dell'impresa, la sua caduta sono sempre un male per la società*”¹⁵.

L'indirizzo dottrinario che fa capo al pensiero di Masini ha messo in evidenza che l'azienda opera nel prevalente interesse di chi in essa ha conferito capitale e di chi presta lavoro, e a questi soggetti, per via degli interessi interni e rilevanti che esprimono, dovrebbe essere riconosciuta la prerogativa di governo economico dell'azienda. Lo stesso indirizzo ha richiamato l'attenzione sulla centralità dell'uomo e sul suo alto fine, ed ha proiettato il tema

¹² Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 38

¹³ Giovanni Ferrero, *Istituzioni di Economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 4.

¹⁴ Pietro Onida, op. cit., p. 104.

¹⁵ Ivi, p. 105.

del lavoro umano verso una dimensione assai più ampia di quella che gli era stata assegnata negli studi di organizzazione del lavoro.

L'azienda non si identifica con le persone che fanno parte dell'istituto né con le risorse di cui questo dispone, né con l'attività che svolge. Persone, risorse e attività sono elementi che concorrono a definire la struttura dell'azienda, ma non sono l'azienda, che è qualcosa di più e di diverso: una realtà oggettiva, viva ed operante, dotata di vita propria e riflessa, un sistema che si rinnova negli elementi che lo costituiscono e permane al variare di essi, la cui durata è indefinita, ed è di norma sganciata dalla vita fisica di chi l'ha costituita e di chi in essa presta la propria opera¹⁶.

Dalla impostazione teorica considerata hanno avuto origine gli studi sulla responsabilità sociale, sull'etica, sul temperamento degli interessi che convergono in azienda e sulle varie forme di rendicontazione.

Il riconoscimento della responsabilità sociale è legato alla evoluzione del modo di concepire l'azienda e ai fini dell'economia, e, in definitiva, è legato all'etica, intesa non come moralismo o semplice applicazione di norme, né limitata a settori o spazi particolari, ma piuttosto come capacità di testimoniare i valori fondanti della propria esistenza.

Nella dottrina economico aziendale l'azienda è una categoria universale, un genere del quale l'impresa è una specie. È uno strumento creato dall'uomo per operare in campo economico; svolge una funzione strumentale: non ha in sé medesima le ragioni della sua esistenza, ma le ritrova nelle finalità delle persone che la utilizzano e nei bisogni da soddisfare.

Per durare nel tempo l'azienda deve operare in condizione di equilibrio e deve riuscire a soddisfare gli interessi che in essa convergono.

La soddisfazione degli interessi vivifica i rapporti tra l'azienda e i suoi interlocutori e consente all'azienda di continuare ad operare e progredire. L'insoddisfazione, invece inaridisce i rapporti, crea tensione, e col tempo li fa venire meno mettendo così a rischio la continuità aziendale.

Non tutti gli interessi che convergono in azienda possono trovare appagamento nella misura e secondo le modalità desiderate da coloro che li esprimono. La soddisfazione non è regolata da principi di giustizia né da meccanismi automatici che pesano l'importanza degli interessi e agiscono di conseguenza. È soggetta al filtro dei mercati, dell'ambiente, della forza contrattuale delle parti, delle leggi vigenti, e ad altre condizioni.

È compito di chi amministra l'azienda percepire correttamente il tipo e l'intensità degli interessi che in essa convergono, renderli compatibili tra loro

¹⁶ Francesco Vermiglio, *Lezioni di economia aziendale*, Dispensa ad uso per gli studenti, Messina, 1990.

e con gli obiettivi che l'azienda persegue, e dare a coloro che li esprimono adeguata soddisfazione.

Alla base del governo aziendale la dottrina pone i principi di economicità e di contemperamento degli interessi che possono attuarsi adottando strutture, processi, atteggiamenti e comportamenti ispirati alla logica della partecipazione e del confronto.

3. La considerazione autonoma del profilo ambientale

La novità che la sostenibilità introduce in campo aziendale è rappresentata dalla considerazione in via autonoma del profilo ambientale.

Nel primo standard di bilancio sociale proposto dal GBS nel 2001, l'ambiente era compreso nella "collettività", considerata come categoria particolare che esprime interessi di natura sociale e ambientale insieme.

Lo schema di bilancio sociale prevedeva che una parte del documento, la "*relazione sociale*", dovesse contenere la descrizione qualitativa e quantitativa dei risultati ottenuti dall'azienda in relazione agli assunti e ai programmi realizzati e agli effetti prodotti sui singoli stakeholder.

L'accresciuto interesse per l'ambiente non deve tuttavia indurre a ritenere che gli altri aspetti siano meno importanti. Va osservato al riguardo che in alcune tipologie di aziende i rischi di tipo ambientale possono essere poco rilevanti, mentre in tutte le aziende, indipendentemente dal tipo di attività che svolgono, profili economici e sociali sono sempre presenti.

Bisogna guardarsi dal rischio che il giudizio di sostenibilità sia ancorato prevalentemente alle valutazioni legate al profilo ambientale.

Come osserva Bertini l'azienda "*nasce come sistema economico e come tale resta anche quando nel naturale processo di sviluppo della società, il ruolo che essa svolge si evolve verso forme più progredite che consentono una più ampia autonomia sul piano politico e sociale*"¹⁷.

4. Le informazioni sulla sostenibilità

La novità in assoluto è rappresentata dall'obbligo, per determinate imprese, di fornire informazioni sulla sostenibilità in occasione della presentazione del bilancio di esercizio, e della relativa disciplina.

¹⁷ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 41.

C'è una stretta interdipendenza tra responsabilità sociale e nuove forme di rendicontazione.

In linea generale, si rende conto quando si è o ci si sente responsabili di qualcosa verso qualcuno. Quest'obbligo può essere previsto dalla legge, stabilito da un contratto o assunto volontariamente.

Rendendo conto a tutti gli stakeholder, e non solo ad alcuni di essi, l'impresa stabilisce un dialogo con tutti, e per mantenerlo si sforza di interpretare le aspettative e cerca di coniugarle con i propri obiettivi; si preoccupa di conoscere come gli stakeholder percepiscono il suo comportamento e tiene conto del loro giudizio per la programmazione della sua attività futura¹⁸.

Questo tipo di dialogo dà agli stakeholder la possibilità di osservare l'impresa e di giudicarla, e consente loro di verificare la coerenza esistente fra i valori cui l'impresa dice di ispirarsi e gli obiettivi che persegue; e permette di valutare l'efficienza che dimostra nel realizzarli e l'efficacia dei risultati che ottiene.

Da questo processo, che si sviluppa continuamente, nasce la fiducia degli stakeholder, si forma il consenso e l'impresa migliora la sua reputazione.

Gli obblighi in tema di rendicontazione devono essere coerenti con le impostazioni teoriche sul modo di concepire l'azienda, le sue finalità, le funzioni che svolge le responsabilità che su di essa incombono.

Le informazioni fin qui richieste hanno riguardato pressoché esclusivamente l'aspetto economico dell'attività aziendale, sulla base del principio che le notizie utili agli azionisti sono utili anche agli altri soggetti interessati alla vita dell'impresa.

La dottrina economico aziendale ha riconosciuto che l'azienda, e quindi pure l'impresa, non ha fini propri ma regole di funzionamento che ne garantiscono la durata, prima fra tutte la creazione di valore. E sul finalismo dell'impresa, Coda ha segnalato come *“in una concezione fisiologica del finalismo dell'impresa [...] il profitto non si colloca all'interno di una struttura gerarchica piramidale di fini e obiettivi [...] Il profitto appare bensì come un elemento essenziale inserito in un movimento circolare di fini obiettivi altrettanto importanti, con i quali deve conversi sinergicamente”*. Ha inoltre osservato che una simile concezione del profitto e del finalismo aziendale non è solo *“economicamente ineccepibile”* ma risulta *“anche moralmente corretta, se è vero che essa implica un profondo rispetto sia per coloro cui si rivolge in offerta dell'impresa sia per coloro che mettono a disposizione della stessa le necessarie risorse del lavoro, di capitale e naturali”*¹⁹.

¹⁸ Francesco Vermiglio, *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema di impresa*, Grafo Editor, Messina, 1984.

¹⁹ Vittorio Coda, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1995, pp. 174-76.

La stessa teoria dell'equilibrio aziendale, formulata negli anni Quaranta del secolo passato da Aldo Amaduzzi, che si basava sull'equilibrio economico tra costi ricavi rendite spese, è stata oggetto di rivisitazione e viene oggi riproposta in una dimensione nuova e più ampia. Ai concetti di costo, di rendite e di spese sono stati sostituiti quelli di valore delle risorse consumate e di valore delle risorse ottenute, che non si riferiscono solamente a prezzi realizzati sui mercati competitivi (valori di scambio) e altri adempimenti, ma anche un valore assegnato ai beni e servizi di ogni tipologia ricevuti o ceduti e giudizi in assenza di scambi monetari su mercati competitivi.

Con l'entrata in vigore della nuova direttiva le informazioni sulla sostenibilità non saranno più considerate *non financial information* ma acquisteranno una loro dimensione autonoma. Assurgeranno allo stesso livello delle informazioni finanziarie e richiederanno lo stesso grado di attendibilità e di trasparenza.

Le informazioni sulla sostenibilità entrano così a pieno titolo nel sistema integrato di informazioni che l'impresa fornisce a terzi e diventano oggetto di rendiconto.

Le imprese soggette alla nuova disciplina dovranno riferire a tutti gli *stakeholder* non solo degli effetti economici della loro attività, ma anche di quelli ambientali e sociali, nonché dell'influenza della sostenibilità sull'andamento dell'impresa, sui suoi risultati e sulla sua situazione. L'informazione non si limiterà ai risultati: investirà i processi, cioè il modello di business, le leve di grandezza che creano valore e il modo in cui questo viene misurato.

Le informazioni dovranno essere affidabili, trasparenti, confrontabili; quindi, tendenzialmente dovranno avere lo stesso livello di audit.

Ora, non vi è chi non veda che non è possibile definire a priori un comportamento che sia valido, in assoluto, a garantire la sostenibilità. Ne consegue che le linee guida e gli standard di rendicontazione non potranno essere rigidi.

Gli obiettivi di sicurezza e di benessere, le pratiche per perseguirli e gli indicatori che ne misurano la realizzazione vanno necessariamente riferiti al contesto di riferimento, che deve essere interpretato eticamente e storicamente, oltre che alla tipologia di azienda e alle sue caratteristiche.

Riferimenti bibliografici

Amaduzzi A. (1963), *L'azienda. Nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1995), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di Economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Giannessi E. (1960), *Il contenuto del fenomeno aziendale*, in *Studi di ragioneria e tecnica economica scritti in onore di Alberto Ceccherelli*, Firenze.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Colombo Corsi, Pisa.
- Masini C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Utet, Torino.
- Onida P. (1985), *Economia d'azienda*, Utet, Milano.
- Pagnano S.U. (1963), *Lineamenti di Economia aziendale*, Edigraf, Catania.
- Vermiglio F. (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema di impresa*, Grafo Editor, Messina.
- Vermiglio F. (1990), *Lezioni di economia aziendale*, Dispensa ad uso per gli studenti, Messina.
- Zappa G. (1957), *Le produzioni*, Tomo primo, Giuffrè, Milano.

IL SISTEMA DELLE IDEE NELLA GOVERNANCE DELL'UNIVERSITÀ

di *Federico Visconti*

1. Introduzione

“Il presupposto della tesi che svilupperemo in questo saggio è che soltanto da un’analisi dei comportamenti delle persone impegnate “a fare azienda” è possibile ottenere la chiave interpretativa delle complesse manifestazioni che caratterizzano la gestione”¹.

Prendo spunto dalla proposizione di Umberto Bertini per formulare qualche considerazione sul “fare azienda” nel contesto dell’Università, istituzione intrinsecamente caratterizzata da:

- una missione sfidante, di servizio al progresso delle conoscenze, alla sperimentazione, all’innovazione, alla crescita delle giovani generazioni, dei sistemi economici e della società civile;
- un ventaglio di obiettivi ampio, perseguibile agendo su un fronte esteso di attività, solo sinteticamente riconducibili alla ricerca, alla didattica e alla terza missione;
- una prospettiva d’azione orientata al tempo lungo, variamente determinata dai cicli di sviluppo della ricerca, dalla progettualità dell’offerta formativa, dai percorsi di crescita della faculty, dalla costruzione del capitale reputazionale, dalla creazione di relazioni-forti con il sistema accademico.

La dimensione aziendalistica di un Ateneo, le sue caratteristiche da *knowledge intensive firm*, non solo sono state diffusamente indagate, ma assumono crescente rilevanza per effetto dei cambiamenti epocali che vanno caratterizzando il settore dell’*education*, i modelli di apprendimento degli studenti, il fabbisogno di investimenti in ricerca e in innovazione didattica, nella crescita della faculty e nel miglioramento dei servizi². Se poi, come nel caso

¹ Umberto Bertini, *Il sistema aziendale delle idee*, in *Scritti in Onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993, Tomo Primo, p. 465.

² Si considerino, tra gli altri, i contributi di Giovanni Coran, Giorgio Donna, Ugo Sostero, 2023; Marino Regini e Rebecca Gino (a cura di), 2022; Loredana Luzzi, 2021; Ferruccio Resta, 2021; Ubaldo Comite, 2020; Michela Arnaboldi, Giovanni Azzone, Periti Enrico, (a cura di), 2019; Giorgio Donna, 2018; Michela Arnaboldi e Maria Schiavone (a cura di), 2017. Utili

degli Atenei non statali, le fonti derivano in larga prevalenza dal mercato, i margini di manovra non esistono: bisogna essere attrattivi nella proposta di valore ed efficienti nei processi interni (né più né meno di quanto accada per un'azienda manifatturiera o per una società di servizi).

A partire da tale premessa, focalizzerò l'attenzione su due aspetti: alcune scelte gestionali dal particolare valore simbolico; le relazioni tra sistema delle idee e modello di governance.

2. Le scelte di gestione: un possibile repertorio

Chi ha assunto ruoli di governo ai differenti livelli del funzionamento di un Ateneo, ben conosce la varietà e l'ampiezza dei fronti decisionali che ne condizionano la funzionalità e il conseguimento degli obiettivi. Comporne una rappresentazione organica ed esaustiva risulterebbe tanto prosaico quanto pretenzioso. Mi limito a fornire qualche esempio, dalla realtà vissuta.

Si pensi alla gestione del portafoglio delle attività istituzionali. Le domande di management sorgono spontanee: dove allocare le risorse? Come dimensionare la struttura? Come valorizzare le sinergie? In quale area far crescere prioritariamente la reputazione? ... Domande che impongono risposte concrete. Giusto per fare un esempio: un tema ricorrente è l'esigenza di ridare peso e dignità al ruolo della didattica, da troppo tempo sacrificata all'altare della ricerca. Nel libro *Salvare l'università italiana*, delineando alcune scelte strategiche per la costruzione di un "futuro promettente" per l'intero sistema, gli autori osservano: "Tutti focalizzati sulla ricerca, dalla politica ai professori. E questo non è politicamente e socialmente accettabile. La didattica deve tornare ad essere centrale. Le università devono sentirsi responsabili della formazione dei loro studenti e devono adattarsi agli studenti che le scelgono"³. Fatte le opportune analisi, valutati i differenti profili, messe in conto le inevitabili divergenze, c'è un momento in cui bisogna venire a una... più risorse all'attività x, meno risorse all'attività y...

Si rifletta sull'offerta formativa e su una certa tendenza alla proliferazione dei Corsi di Laurea. L'Osservatorio promosso da Talents Venture sulla base di dati MUR ha rilevato che nell'a.a. 2021/22 gli Atenei italiani non telematici hanno erogato 5.064 corsi di laurea (triennali, magistrali, a ciclo unico). Se si entra nel dettaglio, emerge che il 4% aveva 10 o meno

spunti derivano da numerosi rapporti sulla situazione e sulle prospettive dell'Università. Al riguardo, si veda anche Mediobanca, 2024.

³ Gilberto Capano, Marino Regini, Matteo Turri, *Salvare l'università italiana – Oltre i miti e i tabù*, il Mulino, Bologna, 2017, p. 127.

iscritti; il 14% aveva tra gli 11 e i 20 iscritti; il 35% aveva tra i 21 e i 50 iscritti. In buona sostanza, il 53% dei corsi proposti attraeva meno di 50 studenti. Si noti, in aggiunta, che ogni anno vengono lanciati sul mercato circa duecento nuovi corsi di laurea. Anche in questo caso, gli stimoli di statura manageriale non mancano: come si gestiscono le coerenze/incoerenze tra domanda e offerta di laureati? Come si lavora sul miglioramento del modello di allocazione delle risorse? Qual è la reale efficacia dei processi di valutazione del sistema? Fatte le opportune analisi, valutati i differenti profili, messe in conto le inevitabili divergenze, c'è un momento in cui bisogna venire a una... potenziò il corso di laurea h, disattivo il corso di laurea k...

Si analizzi l'ampio fronte delle risorse esiziali per il funzionamento della catena del valore: le persone, siano esse impegnate in attività accademiche o di staff. Si apre un mondo che gli addetti ai lavori ben conoscono, fatto di parole come reclutamento, carriere, incarichi istituzionali, premialità, sviluppo di competenze, processi di integrazione, *job rotation*, *smart working*... La progettazione organizzativa è indirizzata da obiettivi e contenuti sempre più sfidanti, il *change management* entra di prepotenza in assetti gestionali tendenzialmente più propensi alla conservazione che all'innovazione. Fatte le opportune analisi, valutati i differenti profili, messe in conto le inevitabili divergenze, c'è un momento in cui bisogna venire a una... supporto la crescita di giovani docenti nel settore disciplinare a, innovo nella gestione del servizio b, ristruttururo e recupero efficienza nella funzione c.

Si prendano in considerazione i rapporti tra Università e territorio. Il sistema universitario ha vissuto un percorso di crescita fortemente caratterizzato dalla localizzazione. Per dirla in modo diretto, non siamo a un Ateneo per Provincia ma poco ci manca. Non è questa la sede per discutere delle ragioni che hanno alimentato il modello, degli interessi coinvolti, delle opportunità generate, dei problemi insorti. Però bisogna guardare in faccia la realtà, che sta spingendo le Università ad ampliare il proprio raggio d'azione, anche per effetto dei processi di accreditamento internazionale. Su questo, siamo all'inizio del cammino. Che le nostre imprese siano multinazionali tascabili lo sappiamo da decenni. Che i nostri laureati siano cittadini del mondo è evidente da anni. Che i nostri Atenei abbiano un profilo globale è ancora, in buona parte, da dimostrare. Il percorso obbligato è quello della costruzione di un nuovo equilibrio, caratterizzato da una maggiore proiezione internazionale e da una concezione moderna degli effetti di localizzazione, dei benefici da essi generati e dei rischi ad essi connessi. Fatte le opportune analisi, valutati i differenti profili, messe in conto le inevitabili divergenze, c'è un momento in cui bisogna venire a una... investo sulla partnership con... ridimensiono i rapporti con...

Si valuti la giungla burocratico-amministrativa che condiziona il funzionamento della macchina universitaria, generando vincoli e ritardi attuativi, dubbi e opacità interpretative, disomogeneità nelle regole del gioco (è emblematico il caso delle Università Telematiche). Con un nota bene: la giungla costa sul piano economico, impone il *continuous update* (mestiere ben diverso dal *continuous improvement*), rallenta i processi decisionali. È evidente che la rimozione dei fattori ostacolanti, efficacemente battezzati da un Ministro come “persistente malattia giuridica dell’Università italiana”, non è alla portata del singolo Ateneo. Però una sana riflessione interna va fatta, ponendo con fermezza al centro dell’attenzione ciò che è *core activity* e ciò che non lo è, quali attività rappresentano priorità istituzionali e quali no. In poche parole: dove comincia la sostanza e dove finisce la forma. Fatte le opportune analisi, valutati i differenti profili, messe in conto le inevitabili divergenze, c’è un momento in cui bisogna venirse a una... sulla tal procedura c’è un grande potenziale di semplificazione e di recupero di efficienza... sulla tal’altra no...

La rassegna potrebbe proseguire, nella prospettiva sia di arricchire i contesti decisionali sommariamente descritti, sia di aggiungerne altri. La considero comunque più che sufficiente per far emergere contenuti manageriali da “caso scuola”: l’arricchimento della proposta di valore, lo sviluppo della *brand awareness*, il miglioramento della produttività, l’allocazione ottimale delle risorse, la valorizzazione del potenziale sinergico tra le aree di attività, la pianificazione degli investimenti, la *people strategy*... È vero, da declinare in un contesto universitario, che a sua volta tende a differenziarsi per effetto della storia, della dimensione, della localizzazione, della governance pubblica o privata. Ma pur sempre di management si parla. Un management che, con le sfide competitive in atto, impone di guardare avanti, formulando scelte visionarie, superando approcci conservativi, abbandonando progetti non performanti. Un management che, bisogna dirlo, è sempre più sollecitato ad adottare logiche e meccanismi da *trade off*.

3. Idee dominanti e governance

Delineate le finalità istituzionali e mappate alcune scelte di gestione caratteristica, la vicenda si complica: quali principi-guida devono ispirare chi è chiamato ad assumere ruoli di vertice di un Ateneo? Non è questa la sede per un’analisi di dettaglio, destinata di suo all’inadeguatezza e all’incompletezza non foss’altro che per i vincoli intrinseci al sistema: la configurazione degli

organi istituzionali, le competenze nei processi decisionali, le leve attivabili, i meccanismi di nomina, le durate degli incarichi e via di questo passo.

Formulo solo qualche spunto di riflessione, ricordando i presupposti inderogabili della buona gestione, in qualsiasi ambito aziendale venga perseguita: idee dominanti fortemente orientate ai fini istituzionali, tensione alla crescita e al miglioramento della produttività, lucidità di analisi dei punti di forza e di debolezza, capacità di lettura delle minacce e delle opportunità esterne, allocazione rigorosa e trasparente delle risorse finanziarie, attrazione e sviluppo di competenze adeguate alle sfide competitive...

Mi soffermo sulle idee dominanti e sulla loro “ecologia”⁴. “Le idee guida attraversano dall’alto verso il basso l’intero sistema delle idee, accompagnando ogni processo, dalla fase ricognitiva e intuitiva a quella della realizzazione, fino alla presa finale delle decisioni... interpretano in modo inequivocabile la missione che l’azienda è chiamata a svolgere nei diversi momenti della sua vita e gli orientamenti conseguenti all’interno delle diverse aree d’affari e funzionali”⁵. Le imprese, e così anche le Università, hanno un’identità profonda, costituita da valori, idee, convincimenti, abitudini, tesi, pregiudizi... radicata nella governance e nell’organizzazione tutta. Si tratta di una identità inevitabilmente destinata (anche inconsciamente) a condizionare la formulazione degli obiettivi istituzionali e la definizione delle azioni necessarie per portarli a compimento. Si tratta altresì di una identità che, anche nel funzionamento di un Ateneo, può determinare profili di eccellenza o di mediocrità gestionale, può alimentare sia circuiti fisiologici che derivate patologiche. Formulo due esempi, tra i tanti possibili, di relazioni tra idee-guida e attività della catena del valore.

Il primo esempio riguarda la concezione del bene dell’istituzione, che “non può essere identificato con il bene di uno dei soggetti o interlocutori in esso coinvolti, essendo ad evidenza un bene sovraordinato, che di tutti i beni individuali tiene conto e tutti compone ad unità operando una sintesi armonica”⁶. In estrema sintesi, il bene di una Università deve essere associato alla soddisfazione dei propri studenti e dei propri dipendenti, al valore generato per la comunità scientifica, al contributo offerto agli stakeholders e al terri-

⁴ Richard Normann, *Le condizioni di sviluppo dell’impresa*, Etas Libri, Milano, 1979, pp. 179 e ss.

⁵ Umberto Bertini, *Il sistema aziendale delle idee*, in *Scritti in Onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, 1993, Tomo Primo, p. 469. In tale contesto, risulta di singolare efficacia il concetto di “conversione delle idee-guida nel sistema delle operazioni”.

⁶ Vittorio Coda, *La buona gestione dell’azienda – dedizione, professionalità, innovazione*, in Federico Visconti (a cura di), *Start Up!*, Guerini Next, Milano, 2016, p. 136.

torio. Si tratta di un finalismo perseguibile agendo in modo equilibrato sulle interazioni sistemiche che legano più variabili gestionali.

A briglia sciolta, giusto per configurare un quadro fisiologico dei circuiti di funzionamento: una ricerca accademica di qualità fa crescere il capitale reputazionale, consente di sviluppare il PhD, alimenta attività di divulgazione che, a loro volta, generano legami forti con gli *stakeholder*. La ricerca e la didattica sono strettamente collegate: investendovi, si rafforza il posizionamento sul mercato, si attraggono risorse *outstanding*, ci si proietta nel contesto internazionale. I progetti di innovazione consentono di rispondere alle sfide competitive emergenti e di promuovere le attività di terza missione. I servizi sono parte integrante del modello, estendendo la proposta di valore sul piano delle relazioni internazionali, del career service, delle esperienze di vita universitaria. Gli esempi di “circularità virtuosa” potrebbero continuare, ma dilungarsi non serve. Quel che serve è esercitarsi sistematicamente sul bene sovraordinato dell’Ateneo. È un mestiere facile sulla carta, anche perché ben si presta alla retorica di circostanza sul futuro dei giovani. È un mestiere difficile nei fatti, soprattutto perché il gioco degli interessi che ruota attorno all’istituzione è estremamente ampio, complesso da gestire, difficile da mantenere in equilibrio, non esente da rischi.

Il secondo esempio è relativo alla filosofia organizzativa, fatta di “idee e atteggiamenti, spesso istintivi, da cui deriva un’organizzazione in varia misura partecipativa o autocratica, preoccupata di favorire o di ostacolare l’esplicitarsi delle potenzialità individuali, aperta o chiusa al nuovo”⁷. Essa determina la qualità di molte scelte gestionali, promuovendo contesti organizzativi che premiano la delega e l’*accountability*; che puntano alla semplificazione dei processi e delle procedure; che legittimano l’intrapresa individuale e il *team building*; che considerano l’upgrade della strumentazione manageriale una via obbligata per la crescita. Lo fa anche intervenendo in modo sostanziale sulla progettazione organizzativa, nelle sue diverse componenti: l’organigramma, le *job description*, i sistemi operativi, i meccanismi di integrazione...

È innegabile che le sfide competitive nel settore dell’*education* stiano sollecitando contenuti progettuali impensabili solo fino a qualche anno fa. Basti considerare dimensioni manageriali come quelle del reclutamento internazionale, dell’*agile organization*, del lavoro a distanza, del *reskilling*, del *welfare*. Profili che vanno affrontati con modelli e strumenti che non possono che derivare da un “sistema delle idee” coerente con i tempi che corrono, impregnato di valori che orientano le decisioni nella direzione del change management, della reattività, dell’innovazione, della flessibilità. Che puntano alla efficacia

⁷ Vittorio Coda, *L’orientamento strategico dell’impresa*, Utet, Torino, 1988, p. 27.

strategica e all'efficienza operativa. È un percorso tutt'altro che semplice, verrebbe da dire in salita: quanto a organi, regolamenti, procedure, tabelle... nel mondo universitario si ha spesso la sensazione di dover scalare una montagna. È un percorso da affrontare con coraggio, puntando alla sostanza gestionale e prendendo le giuste distanze dal formalismo burocratico.

Mi avvio alla conclusione.

L'Università è una Istituzione impegnata (da secoli!) su un progetto educativo prima che su un percorso formativo. Per gestirla, bisogna affrontare il mare sempre più tempestoso dell'*education* senza perderne di vista la missione istituzionale.

Lo si fa creando i presupposti affinché il cambiamento si muova in equilibrio con la permanenza, nella profonda convinzione che l'esperienza universitaria debba prender forma più muovendosi tra un'aula e una biblioteca che collegando una telecamera a uno schermo.

Lo si fa lavorando in modo che gli studenti vengano posti al centro del finalismo e che siano stimolati a crescere in un contesto di sfide "sane" e di competizione "giusta".

Lo si fa generando un contesto organizzativo in cui la bandiera dei valori inderogabili e degli atteggiamenti propositivi sventoli senza compromessi: merito, trasparenza, ambizione, dedizione, impegno, *accountability*, rigore, confronto, inclusione, spirito critico...

Lo si fa, non da ultimo, affermando, legittimando, verrebbe da dire "tutelando", il contributo dei docenti, la loro centralità nel funzionamento della catena del valore dell'oggi e nella progettazione di quella del domani. A scanso di equivoci, prendendo le distanze da scenari *Avatar based*: "Se il nome Professore deriva da *profiteri*, "professare", obbligata è la domanda: ma noi professori cosa professiamo?... A noi spetta professare sia l'etica della competenza, conoscere alla perfezione la disciplina che insegniamo, sia l'etica della responsabilità, praticare risposte intellettualmente oneste: trasmettere certezze ma anche condividere dubbi e ammettere socraticamente di non sapere. Non da ultimo, pretendere il massimo impegno dai ragazzi, al riparo da ogni malsana pedagogia facilitatrice. I professori capaci, onesti ed esigenti sono quelli che, oltre ad onorare il loro nome, sono negli anni i più ricordati e amati dagli studenti"⁸. Sono quelli che, in altre parole, danno lezioni di vita: "Per questa grande vicinanza al vostro mondo, forse qualche volta non sono riuscito a svolgere il mio ruolo come avrei dovuto: di questo vi chiedo scusa, ma consentitemi ora di dirvi: non sciupate la vostra giovinezza, non rinunciate ai vostri ideali, non abbiate paura a confrontarvi con chi sta sopra di voi, siate onesti e

⁸ Ivano Dionigi, *Professore, tu qui es?*, Avvenire, 19 marzo 2020.

umili, ma al tempo stesso dignitosi e fieri. La vostra forza oggi come domani è quella delle vostre idee e del vostro coraggio nel saperle manifestare”⁹. Le idee, il coraggio... ne abbiamo proprio bisogno, tutti!

Riferimenti bibliografici

- Arnaboldi M., Schiavone M. (a cura di) (2017), *Programmazione integrata e performance. Gestione manageriale per il miglioramento dei servizi nelle università*, il Mulino, Bologna.
- Arnaboldi M., Azzone G., Periti E. (a cura di) (2019), *Università sostenibili. Progetti e azioni per campus attenti all'ambiente*, il Mulino, Bologna.
- Bertini U. (1993), *Il sistema aziendale delle idee*, in *Scritti in Onore di Carlo Masini*, Egea, Milano, Tomo Primo, pp. 465-473.
- Capano G., Regini M., Turri M. (2017), *Salvare l'università italiana – Oltre i miti e i tabù*, il Mulino, Bologna.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Coda V. (2016) *La buona gestione dell'azienda – dedizione, professionalità, innovazione*, in F. Visconti (a cura di), *Start Up!*, Guerini Next, Milano, pp. 130-147.
- Comite U. (2020), *Il processo di aziendalizzazione nelle Università: criticità e prospettive future*, FrancoAngeli, Milano.
- Coran G., Donna G., Sostero U. (2023), *Il profilo economico, patrimoniale e finanziario del sistema universitario italiano*, Milan Higher Education Observatory, OA: <https://doi.org/10.54103/mheo.146>.
- Donna G. (2018), *L'Università che crea valore pubblico: modelli di strategia, governance, organizzazione e finanza per gli atenei italiani*, FrancoAngeli, Milano.
- Luzzi L. (a cura di) (2021) *Gestione dell'Università: alcune sfide*, FrancoAngeli, Milano.
- Mediobanca (2024), *Il Sistema Universitario in Italia tra dinamica demografica e innovazione*, area studi.
- Normann R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Ravarini A., Canavesi A. (a cura di) (2024), *Una didattica per l'Università*, Guerini Next, Milano.
- Regini M., Ghio R. (2022), *Quale Università dopo il PNRR?*, Milano University Press.
- Resta F. (2021), *Ripartire dalla conoscenza: dalle aule svuotate dal virus alla nuova centralità dell'Università*, Bollati Boringhieri, Torino
- Serati M., Venegoni A. (a cura di) (2023), *Il valore dell'Università per il territorio. Una valutazione di impatto socio-economico*, Guerini Next, Milano.

⁹ Umberto Bertini, *Economia aziendale e management*, Lectio Magistralis tenuta a Pisa il 20 maggio 2009.

ALL'ANTITESI DEL SUCCESSO: LA CORRUZIONE NEL SISTEMA DEGLI ENTI E DELLE AZIENDE PUBBLICHE

di *Vincenzo Zarone*

1. Gli effetti della corruzione nel settore pubblico: la manifestazione dell'insuccesso

Il fenomeno corruttivo nel contesto degli enti e delle aziende pubbliche è oggetto di discussione da tempo immemorabile e rimane ancora oggi un tema di indubbia attualità. Tale rilevanza nel dibattito e nelle agende dei *policy makers* discende certamente dagli effetti compositi e multiformi della corruzione, tanto a livello micro-organizzativo (Luo, 2005; Pinto *et al.*, 2008) quanto a livello di sistema economico generale (*inter alia*, Tanzi e Davoodi, 1998; Gupta *et al.*, 2002).

È bene precisare che in questo contributo si fa riferimento in senso ampio alla corruzione, non limitando il concetto alla fattispecie giuridicamente rilevante: ci si riferisce alla “morfologia” poliedrica della *maladministration*, già discussa da Cassese (1992) negli anni Novanta¹ e ripresa, in questa accezione estesa, sin dal primo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA)².

Il condizionamento improprio dei processi di *decision making* che riguardano la gestione di risorse pubbliche, per effetto di interessi particolari che deviano dalla finalità primigenia della cura dell'interesse generale da parte delle pubbliche amministrazioni, costituisce l'essenza della “cattiva amministrazione” e mina i principi costituzionali del buon andamento e dell'imparzialità dell'azione amministrativa.

Il presente contributo intende proporre un ragionamento per “antitesi”: il concetto di corruzione, al quale si associano persistenti, pervasivi e trasversali effetti sui sistemi aziendali del settore pubblico, può essere posto in contrapposizione logica e dialettica con le argomentazioni che Bertini (1985, 1986)

¹ Cfr. Cassese S. (1992), “*Maladministration*” e rimedi. Il foro italiano, pp. 243-244.

² L'accezione “ampia” del concetto di corruzione era presente già nel primo PNA, adottato nel 2013, come documento di coordinamento per l'attuazione della strategia di prevenzione della corruzione nel settore pubblico, in ottemperanza all'art.1 co. 4, lett. A della legge 190/2012. Diversamente dai documenti analoghi successivi, il PNA 2013 fu adottato dal Dipartimento della Funzione Pubblica e non dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), che fu istituita nel 2014.

adduce “in merito alle ‘condizioni’ che determinano il successo dell’impresa”³.

Bertini definisce il successo, nel contesto delle scienze economico aziendali, come “un fenomeno interfunzionale ad azione progressiva e con capacità di crescita direttamente proporzionata al grado di sistematicità della combinazione produttiva”. La corruzione, in conseguenza della sua natura “corrosiva”⁴ impatta, sconfigge e disgrega i complessi equilibri delle organizzazioni del settore pubblico: mette a repentaglio la “funzionalità durevole”, l’attitudine al raggiungimento di posizioni di equilibrio economico a valere nel tempo, per ciascuna delle organizzazioni che appartengono al settore pubblico e, di conseguenza, per il sistema degli enti e delle aziende pubbliche complessivamente inteso.

L’antitesi tra successo e corruzione nel settore pubblico è tanto più calzante, ad opinione di chi scrive, se si ragiona sulla proiezione di questi equilibri, ai quali si è accennato, verso l’orizzonte esterno in cui l’ente o l’azienda pubblica opera: la manifestazione del fenomeno corruttivo è metafora di “insuccesso” in senso pieno, in quanto incrina la fiducia dei cittadini e intacca reputazione e legittimità dell’azione pubblica, ancor più di quanto accada in presenza di sprechi di risorse pubbliche legati alla sola incapacità del management o all’inefficienza amministrativa⁵, che per quanto esecrabili, non lasciano, a livello organizzativo interno e nell’orizzonte reputazionale esterno, cicatrici altrettanto profonde.

Se il successo aziendale, secondo Bertini, è “polimorfo ed esprime un particolare ‘stato di grazia’ dell’impresa, nella sua più ampia e complessa articolazione”, i fenomeni corruttivi possono dar luogo ad uno stato prolungato di “dis-grazia”, di disequilibrio che viene a crearsi in conseguenza di eventi corruttivi ed erode le fondamenta della sostenibilità dell’azione pubblica, che si fonda anzitutto sulla capacità di coniugare il perseguimento efficace delle finalità istituzionali con l’utilizzo razionale delle risorse.

Il pieno conseguimento di tale proto-obiettivo, sebbene costituisca un presupposto ineludibile per la corretta gestione delle aziende e unità pubbliche, è tutt’altro che scontato. Bisogna tenere in adeguata considerazione la situa-

³ Bertini U. (1985), *In merito alle “condizioni” che determinano il successo dell’impresa*, Finanza, produzione e marketing, n. 3, pp. 39-48; Bertini U. (1986), *In merito alle “condizioni” che determinano il successo dell’impresa*, in *Valori Imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano.

⁴ Il termine “corrosivo”, in relazione alla corruzione è utilizzato nell’incipit dello “Convenzione delle Nazioni Unite contro la Corruzione”: si veda United Nations Convention Against Corruption, New York, 2004.

⁵ Si consideri a questo proposito, la distinzione tra sprechi “attivi”, che precludono o configurano fattualmente a forme di corruzione, e sprechi “passivi”, derivanti da incompetenza o inefficienza nello svolgimento degli atti di gestione: tale aspetto è trattato approfonditamente in Bandiera O., Prat A., Valletti T. (2009), *Active and Passive Waste in Government Spending: Evidence from a Policy Experiment*, American Economic Review, 99, n. 4, pp. 1278-1308.

zione di contesto in cui operano gli enti e le aziende pubbliche⁶, caratterizzata da spiccata eterogeneità, in ragione della natura differenziata delle organizzazioni pubbliche; da una contrazione pressoché continua dei flussi di risorse a disposizione del management pubblico; dalla regolazione, che risulta frammentata perfino nelle linee di indirizzo e spesso in disorganica espansione.

Bertini sottolineava con chiarezza la necessità di considerare adeguatamente che il successo è “fortemente condizionato dalla realtà dell’impresa nel cui ambito si manifesta” e “può essere inteso come la risultante dell’azione concomitante di una vasta gamma di fenomeni, di diversa natura e in stretta correlazione tra loro”. Il carattere di complessità e il forte legame con la situazione di contesto caratterizza certamente, in chiave analoga ma in prospettiva completamente ribaltata, il fenomeno della corruzione.

Il fenomeno in questione, inoltre, assume particolare significatività, anche in un quadro di analisi di matrice prettamente economico aziendale, se si approfondisce il campo delle stime dei danni causati dalla degenerazione del comportamento degli individui al sistema economico generale. In questo senso, è importante sottolineare un punto che potrebbe sembrare ovvio: la corruzione ha un costo, anzi una molteplicità di costi, espliciti e latenti.

Comporta un costo in termini di esternalità negativa connessa al diretto verificarsi degli episodi corruttivi, che investe una molteplicità di soggetti, in primis le aziende private, che sopportano un costo in termini di minore competitività del sistema infrastrutturale, di minore competitività del sistema economico e di maggiori oneri di “contrattazione” per l’aggiudicazione delle forniture o degli appalti pubblici. Impatta sulle risorse degli enti e delle aziende pubbliche, che effettuano investimenti per prevenire il rischio di corruzione e per porre rimedio ai danni generati dalle condotte illecite perpetrate dai propri dipendenti e rappresentanti. La corruzione, nondimeno, danneggia i singoli cittadini, per il depauperamento che cagiona in termini di minore qualità e quantità di servizi pubblici, di minore entità o peggiore finalizzazione degli investimenti pubblici, in ragione delle inefficienze patologiche connesse alla corruzione. Ancora, la collettività complessivamente intesa è colpita in senso ampio dalla lesione della fiducia verso i pubblici poteri ma, in senso più immediato e diretto, in relazione alla funzione di pagatore di ultima istanza dei sovra-costi della corruzione, attraverso il sistema della tassazione diretta e indiretta.

⁶ È noto che negli anni Novanta si registra una accelerazione dei processi di cambiamento nel contesto delle amministrazioni pubbliche italiane: sul punto si rinvia in particolare ad Anselmi L. (1995), *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Il “percorso aziendale”*, Giappichelli, Torino.

Più nello specifico, per gli enti e le aziende pubbliche sussiste un vero e proprio “costo di fronteggiamento della corruzione”, rappresentato dall’insieme delle risorse destinate da ciascuna organizzazione al presidio del buon andamento della gestione. In questo senso, alcuni costi sono “obbligatori”: sono tali quelli connessi all’adeguamento alle disposizioni normative dei sistemi informativo-contabili e delle strutture organizzative. Vista la fiorente normazione e regolamentazione in materia, non è difficile percepire l’aggravarsi delle routine organizzative per la redazione e pubblicazione di piani e report, oppure per la necessità di individuare figure specifiche a cui attribuire responsabilità ulteriori: a queste incombenze conseguono costi, effettivi o figurativi, di non trascurabile rilevanza nell’economia delle pubbliche amministrazioni.

D’altra parte, nel caso di mancato fronteggiamento della corruzione si prefigurerebbe un costo ipotetico, il “costo dell’inazione”: tale valore congetturale è difficile da stimare ex ante ma si caratterizza per un esorbitante impatto potenziale ex post, poiché assomma elementi di danno alla reputazione e all’immagine al rischio di danni strutturali alle finanze dell’organizzazione.

Dunque, la corruzione costa anche laddove non si sia (ancora) manifestata in termini di episodi corruttivi veri e propri.

Eppure, non è certamente plausibile né opportuno ipotizzare la compressione dei costi della prevenzione, poiché rispondere in maniera strettamente adempimentale agli obblighi di legge espone ad una condizione di effettiva “non gestione” del rischio. In questo caso ci si troverebbe nella situazione di un illusorio risparmio nell’immediato, per effetto dei costi non sostenuti per costituire e mantenere sistemi di prevenzione e monitoraggio efficaci: al deflagrare del fenomeno corruttivo, l’impatto sugli equilibri aziendali (non solo quelli economico-finanziari) assumerebbe dimensioni non predicibili e difficilmente fronteggiabili.

2. Dalla “presa di coscienza” al fronteggiamento del rischio di corruzione: a piccoli passi, verso il successo

Appare tuttavia plausibile ritenere che negli ultimi anni, anche in conseguenza dei nuovi adempimenti imposti alle pubbliche amministrazioni dalla legge 190/2012, sia maturata una maggiore consapevolezza in riferimento al rischio di corruzione nel settore pubblico.

Tale consapevolezza può ritenersi acquisita per incorporazione delle prassi ormai diffuse di prevenzione della corruzione nell’agire delle persone

che contribuiscono a vario titolo alla gestione degli enti e delle aziende pubbliche: ci si riferisce al ciclo di prevenzione del rischio di corruzione che si sviluppa a partire dall'analisi organizzativa e del contesto esterno, che prevede l'individuazione di aree e processi a più alta sensibilità, la selezione e la concreta applicazione di misure appropriate, e, non ultimo, il processo di *disclosure* con valenza interna ed esterna di tutto il ciclo così impostato.

Gli adempimenti conseguenti alle innovazioni legislative e regolamentari nell'ambito della prevenzione della corruzione, al di là dell'efficacia nel prevenire il fenomeno (difficile da verificare, per una pluralità di motivi, soprattutto nel breve e nel medio termine) hanno contribuito allo sviluppo di una vera e propria "presa di coscienza": questo aspetto, che non attiene tanto al metodo e agli strumenti, quanto all'approccio di fondo e alla "cultura" di governo degli enti e delle aziende pubbliche, assume particolare rilevanza. Giannessi (1960, p. 276), infatti, sottolineava che l'efficacia nel fronteggiamento del rischio, nei processi di gestione aziendale, è "in gran parte legato all'esistenza nelle persone che amministrano l'azienda o nello stesso soggetto economico quando esercita tale funzione, di una coscienza del rischio"⁷.

Riportando le considerazioni dalla prospettiva organizzativa a quella soggettiva, nell'analisi del fenomeno della corruzione non può essere taciuta l'importanza della dimensione individuale del *public servant*, che ben lungi dal caratterizzare la propria funzione come esecutore di procedure stabilite dagli organi politici, assurge allo status di "intelligenza direttiva", configurandosi come "cervello della combinazione" (Bertini, 1990, p. 112), operando al fulcro delle decisioni aziendali, al crocevia tra la dimensione strategica e la gestione operativa. Il management pubblico dovrebbe agire nella piena consapevolezza del proprio ruolo e dei connessi doveri: questa enunciazione di principio, pur ovvia, rappresenta un elemento focale in termini di reale possibilità di deterrenza delle conseguenze sanzionatorie connesse alle responsabilità individuali, il cui potenziale effetto di dissuasione è perturbato dalle limitazioni "intrinseche" ed "estrinseche" dei sistemi di fronteggiamento del rischio corruttivo. Sono "intrinseche" le motivazioni che rimandano all'inefficacia dei sistemi di controllo interno, ben difficili da strutturare in risposta ad una fenomenologia, quella della corruzione, vasta e perfidamente cangiante, che assume forme di manifestazione per larga parte imprevedibili, perché frutto di un perverso mix di arguzia ed esperienza connaturati alle persone che decidono di deviare dai protocolli della legalità.

⁷ Cfr. Giannessi E. (1960), *Le Aziende di Produzione Originaria. Vol. 1. Le Aziende Agricole*, Colombo Corsi, Pisa. Bertini approfondisce il tema del fronteggiamento del rischio distinguendo, tra coscienza, conoscenza e conoscenza del rischio: si veda Bertini U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi nell'Economia Aziendale*, Colombo Corsi, Pisa.

Le motivazioni estrinseche, invece, sono da ricondursi non solo alla capacità limitata di fare argine del sistema della giustizia (omesse denunce, strumenti di indagine inadeguati, andamento pachidermico degli strumenti processuali), ma anche alle perturbazioni ambientali e all'insidioso fenomeno dell'*isomorfismo comportamentale*. In altre parole: il germe dell'attitudine ai comportamenti illegali si manifesta e si radica meglio in ambienti in cui tale tendenza si è già manifestata, senza essere stata percepita, contrastata, repressa.

In ciò sta l'importanza della normazione sull'anticorruzione che, a partire dal 2012, ha assunto una caratterizzazione forte in termini di prevenzione, promuovendo l'istituzione di sistemi di fronteggiamento del rischio di corruzione adeguati alle diverse organizzazioni e dotati di una flessibilità idonea a rallentare l'obsolescenza.

È bene rimarcare che, nonostante gli sforzi di prevenzione e repressione, il fenomeno della corruzione nel settore pubblico tenderà a ripresentarsi. All'occorrenza degli episodi corruttivi, il sistema aziendale reagisce per ripristinare gli equilibri interni e la propria legittimità e reputazione esterna, ma ne resta sicuramente "turbato". Il fenomeno corruttivo innesca, ricorrendo a una metafora mutuata dal mondo della fisica, un ciclo di "isteresi", in cui la risposta allo stimolo esterno è tanto più tempestiva ed efficace quanto più adeguato è il sistema di prevenzione del rischio.

Il deflagrare di episodi corruttivi, inoltre, se pur isolati e riferiti a pratiche circoscritte a specifiche aree funzionali, disorienta certamente le dinamiche gestionali interne ma compromette o quantomeno indebolisce per lungo tempo anche la capacità di instaurare efficaci relazioni con l'esterno, aspetto nodale dell'azione degli enti e delle aziende pubbliche. Da questo punto di vista l'antitesi proposta in questo contributo è particolarmente significativa: secondo Bertini "la genesi e lo sviluppo del successo vanno inquadrare in un rapporto dinamico ed evolutivo delle forze interne dell'azienda con quelle dell'ambiente esterno in cui l'azienda gravita" e i danni provocati dalla corruzione sono difficilmente reversibili nel breve e nel medio termine e impattano anche, se non soprattutto, nel rapporto tra amministrazioni e cittadini, intaccando reputazione, legittimità e consenso. In altre parole: la corruzione è un potente fattore di distruzione del valore pubblico, che esercita, in assenza di appropriati interventi, un'azione progressiva e trasversale alle funzioni aziendali, che impedisce il verificarsi di quello stato di grazia del sistema aziendale, che definiamo, nel solco del pensiero di Bertini, come "successo".

"Fronteggiare" il rischio vuol dire affrontarlo in maniera sistemica, attraverso la strutturazione di un ciclo di gestione integrato e pluriennale:

- integrato, perché orientato prioritariamente alle aree “sensibili”, ma trasversale all’organizzazione, per recepire i prodromi dell’illegalità dai segnali latenti, che spesso riguardano i comportamenti e le attitudini, più ancora che le azioni illegali in sé;
- pluriennale, perché l’organizzazione “apprende”, attraverso i propri “recettori intelligenti”, che sono le persone che operano per il buon funzionamento dell’amministrazione.

Questi elementi configurano i caratteri essenziali necessari per la definizione di “strategia di prevenzione del fenomeno corruttivo”, basata sullo sviluppo pluriennale dell’orizzonte organizzativo interno, sul recepimento dei principi e sull’adattamento degli strumenti manageriali alle specificità delle singole organizzazioni, in coerenza con le direttrici di riforma ma nel rispetto delle caratteristiche degli enti, affinché le innovazioni e i nuovi obblighi non vengano percepiti come fardello di adempimenti ulteriori che aggravano e rallentano lo svolgimento delle attività ordinarie.

Fronteggiando la corruzione, l’azienda pubblica modifica in senso positivo il rapporto con l’ambiente circostante e ottiene, in maniera consapevole o inconsapevole, miglioramenti nelle condizioni di gestione: alimentare un processo dinamico e duraturo di cambiamento e adattamento della combinazione produttiva, però, richiede investimenti ingenti nella struttura organizzativa e negli strumenti operativi a supporto della gestione, che andrebbero oggettivamente commisurati tramite l’analisi differenziale delle diverse alternative di fronteggiamento (o inazione consapevole) della corruzione.

Non bastano, d’altro canto, raffinati strumenti manageriali per allineare proattivamente i comportamenti degli individui alle finalità istituzionali degli enti: occorre insistere, sulla diffusione della consapevolezza della preminenza dell’interesse pubblico sugli interessi particolari. Accanto ai necessari sistemi di sanzione ed incentivazione, la leva da attivare per contrastare la corruzione risiede nella promozione della cultura della legalità, all’interno e all’esterno del perimetro aziendale: questa è una battaglia ardua, che si combatte su terreni accidentati (l’etica degli individui) e attraverso il ricorso a strumenti manageriali “inusuali” (iniziative di sensibilizzazione, campagne di informazione, sollecitazione alla partecipazione dei cittadini ai processi decisionali).

In questo senso, non dovrebbe sorprendere la possibilità di osservare nell’esperienza quotidiana il riscontro del ribaltamento della prospettiva dell’*isomorfismo comportamentale*, a cui sopra si è accennato nell’accezione deteriore: si contrasta meglio la corruzione quando c’è scambio di esperienze tra le persone che operano in amministrazioni che, seppure diverse, sono “vicine” non solo (e non tanto) in base alla collocazione geografica ma anche per affinità elettive nell’attitudine a perseguire l’interesse pubblico. In tale pro-

spettiva è dunque auspicabile l'organizzazione di occasioni formative in cui si possano prendere in esame le pratiche corrette e scorrette, utili a scoraggiare gli operatori dal fossilizzarsi su approcci e strumenti che potrebbero rapidamente perdere efficacia. La risposta alla complessità, anche in questo caso, non può essere la standardizzazione o, peggio, la banalizzazione degli approcci.

Riferimenti bibliografici

- Anselmi L. (1995), *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Il "percorso aziendale"*, Giappichelli, Torino.
- Bandiera O., Prat A., Valletti T. (2009), *Active and Passive Waste in Government Spending: Evidence from a Policy Experiment*, *American Economic Review*, 99, n. 4, pp. 1278-1308.
- Bertini U. (1985), *In merito alle "condizioni" che determinano il successo dell'impresa*, *Finanza, produzione e marketing*, n. 3, pp. 39-48.
- Bertini U. (1986), *In merito alle "condizioni" che determinano il successo dell'impresa*, in *Valori Imprenditoriali e successo aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1969), *Introduzione allo studio dei rischi nell'Economia Aziendale*, Colombo Corsi, Pisa.
- Cassese S. (1992), *"Maladministration" e rimedi*, *Il foro italiano*, pp. 243-244.
- Giannessi E. (1960), *Le Aziende di Produzione Originaria. Vol. 1, Le Aziende Agricole*, Colombo Corsi, Pisa.
- Gupta S., Davoodi H., Alonso-Terme R. (2002), *Does Corruption Affect Income Inequality and Poverty?*, *Economics of Governance*, vol. 3, n. 1, pp. 23-45.
- Luo Y. (2005), *An organizational perspective of corruption*, *Management and Organization Review*, vol. 1, n. 1, pp. 119-154.
- Pinto J., Leana C.R., Pil, F.K. (2008), *Corrupt organizations or organizations of corrupt individuals? Two types of organization-level corruption*, *Academy of Management Review*, Vol. 33, n. 3, pp. 685-709.
- Tanzi V., Davoodi H. (1998), *Corruption, Public Investment, and Growth*, *The Welfare State, Public Investment, and Growth*, Springer, pp. 41-60.

IL CONTRIBUTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE ALLA STRATEGIA AZIENDALE

di *Alessandro Zattoni*

1. Introduzione

I consigli di amministrazione hanno la responsabilità di governare l'impresa verso il raggiungimento dei suoi obiettivi (Garzella, Nardi, 2010). Per raggiungere questo scopo, essi svolgono varie attività riconducibili a due ruoli: sviluppare la strategia aziendale e monitorare il comportamento dei manager.

Per quanto entrambi i ruoli del consiglio siano rilevanti, i vari scandali societari che si sono susseguiti negli ultimi decenni hanno contribuito ad enfatizzare il ruolo di controllo a discapito di quello strategico. In particolare, sotto l'influenza dominante della teoria dell'agenzia, i policymakers hanno promosso un aumento degli amministratori non esecutivi al fine di migliorare l'attività di controllo sul comportamento dei top manager (Kumar, Zattoni, 2017). Tuttavia, in questo modo possono avere attenuato la capacità del consiglio di contribuire al processo decisionale strategico, nonostante tale ruolo assuma una crescente rilevanza in seguito all'aumento della dinamicità e dell'incertezza che caratterizzano l'ambiente economico, politico e sociale (Bertini, 1995; Bianchi Martini, Di Stefano, Romano, 2006; Zattoni, Pugliese, 2021).

Alla luce di queste considerazioni, questo lavoro definisce il ruolo strategico del consiglio di amministrazione, sintetizza l'evoluzione della ricerca su questo argomento, riassume i principali risultati con particolare attenzione al coinvolgimento nel processo strategico.

2. Il ruolo strategico del consiglio di amministrazione

Diversamente dalla teoria dell'agenzia, focalizzata sul ruolo di controllo del consiglio, altre teorie – i.e., la *stewardship theory* (ST), la *resource dependence theory* (RDT) e la *resource-based view* (RBV) – sottolineano l'importanza di un attivo coinvolgimento del consiglio nel processo decisionale strategico (Pugliese *et al.*, 2009; Pugliese, Zattoni, 2012).

Secondo la ST i top manager sono intrinsecamente motivati ad agire nell'interesse dell'azienda e, di conseguenza, il consiglio deve supportare la loro azione manageriale (Davis, Schoorman, Donaldson, 1997). La RDT suggerisce che i membri del consiglio di amministrazione possono sia contribuire attivamente al processo decisionale strategico, sia favorire una relazione positiva con gli stakeholder (Pfeffer, Salancik, 1978). Infine, la RBV afferma che i consiglieri di amministrazione sono delle risorse di valore, poiché le loro competenze ed esperienze possono migliorare la strategia aziendale, favorendo il suo successo a lungo termine (Hillman, Dalziel, 2003).

Secondo queste teorie, il ruolo principale del consiglio di amministrazione non consiste nel controllare i top manager, ma nel supportarli al fine di favorire il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Il consiglio deve cioè migliorare la formulazione del piano aziendale e delle principali decisioni strategiche, facilitare la loro effettiva implementazione, favorire la creazione di una buona relazione con i principali stakeholder dell'azienda (e.g., debitori, clienti, fornitori, dipendenti, policymakers), assicurare l'accesso a risorse critiche, migliorare la reputazione aziendale (Pfeffer, Salancik, 1978; Pugliese *et al.*, 2009).

3. Il coinvolgimento del consiglio di amministrazione nel processo decisionale strategico

I primi studi sui consigli di amministrazione hanno analizzato quali fattori promuovono il loro coinvolgimento nel processo decisionale strategico (Pugliese *et al.*, 2009).

Le prime evidenze empiriche raccolte negli anni Ottanta hanno evidenziato che i consigli di amministrazione erano piuttosto passivi e contribuivano in modo limitato al processo decisionale strategico che, di conseguenza, era dominato dai top manager (Lorsch, McIver, 1989). Gli scandali societari che hanno coinvolto varie grandi imprese negli ultimi decenni del XX secolo hanno tuttavia promosso un cambiamento della corporate governance, con importanti implicazioni anche per i consigli di amministrazione.

In primo luogo, i policymakers hanno promulgato norme più stringenti e favorito la diffusione dei codici di buona governance, che sottolineano il ruolo centrale del consiglio di amministrazione sia nel controllare i top manager, sia nel formulare strategie efficaci. Al contempo, i grandi investitori istituzionali hanno iniziato ad esercitare una crescente pressione sui consigli di amministrazione, al fine di responsabilizzarli maggiormente sul raggiungimento di una adeguata performance aziendale di lungo termine.

Anche grazie all'evoluzione del contesto normativo e competitivo, i consigli di amministrazione hanno aumentato il loro coinvolgimento nel processo decisionale strategico (Pugliese *et al.*, 2009). Se negli anni Settanta e Ottanta i consigli si limitavano ad approvare le proposte strategiche avanzate dai top manager (Lorsch, McIver, 1989), a partire dagli anni Novanta essi hanno maggiormente influenzato la formulazione della strategia aziendale.

Il maggiore coinvolgimento nel processo decisionale strategico ha fatto emergere due temi critici: i) come gestire il trade-off tra qualità e velocità delle decisioni; ii) come contribuire efficacemente alla formulazione della strategia. Per quanto riguarda il primo tema, i consiglieri hanno rapidamente compreso che un loro maggiore coinvolgimento può influenzare positivamente la qualità delle strategie aziendali, ma può anche rallentare il processo decisionale ai vertici dell'azienda (Pugliese *et al.*, 2009).

In merito al contenuto del coinvolgimento strategico del consiglio di amministrazione, gli studiosi hanno lungamente discusso in merito a quali attività devono svolgere i consigli di amministrazione, senza tuttavia giungere ad una visione condivisa (Ravasi, Zattoni, 2006). A seconda dei vari punti di vista, il coinvolgimento del consiglio nel processo decisionale strategico può riguardare: i) la definizione delle linee guida, ovvero del purpose, della visione e della missione aziendale; ii) un'influenza rilevante sulle decisioni strategiche, cioè sulle scelte riguardanti la diversificazione, l'integrazione verticale, l'internazionalizzazione, la ristrutturazione, ecc.; iii) un attivo coinvolgimento in tutte le fasi del processo decisionale strategico, dalla formulazione delle proposte alla loro deliberazione.

Di recente, gli studiosi hanno evidenziato che diversi fattori (a livello di consiglio di amministrazione, impresa, settore e paese) possono influenzare l'efficienza dei meccanismi di governance (Zattoni, van Ees, 2023), e quindi anche il contributo del consiglio di amministrazione alla strategia aziendale. Di seguito si riassumono le principali evidenze empiriche su questo tema.

3.1. Le determinanti a livello di consiglio di amministrazione

Le caratteristiche del consiglio che possono favorire il suo coinvolgimento nel processo decisionale strategico possono essere suddivise in tre classi: la composizione del consiglio, la sua struttura, e i processi e le dinamiche al suo interno.

La composizione del consiglio è principalmente analizzata in termini di numero dei consiglieri e percentuale dei consiglieri non esecutivi o indipendenti (Johnson, Daily, Ellstrand, 1996). La dimensione del consiglio – cioè il nu-

mero dei consiglieri – è un indicatore che misura le risorse possedute (Pfeffer, Salancik 1978). Consigli più grandi possiedono più risorse e sono quindi in grado di contribuire meglio al ruolo di controllo e di definizione della strategia. Ad esempio, i consigli di amministrazione di maggiori dimensioni possono cooptare i rappresentanti dei principali stakeholder, facilitando così la gestione della relazione con essi. Tuttavia, consigli di amministrazione troppo grandi possono anche essere caratterizzati da alcuni processi decisionali disfunzionali che riducono l'impegno e il valore fornito dagli amministratori. In sintesi, la relazione tra dimensione e coinvolgimento del consiglio nella strategia aziendale sembra avere una forma a U rovesciata.

La percentuale degli amministratori non esecutivi o indipendenti è un'altra dimensione rilevante. Da un lato, un'ampia presenza di amministratori non esecutivi può apportare nuove competenze, esperienze e punti di vista che arricchiscono la discussione del consiglio di amministrazione (Judge, Zeithaml, 1992; Johnson *et al.*, 1996). D'altro lato, gli amministratori non esecutivi non possiedono quella conoscenza profonda dell'impresa e del suo contesto di business che invece caratterizza gli amministratori esecutivi. In sintesi, è importante valutare quali conoscenze e competenze possiedono gli amministratori non esecutivi in relazione al loro contributo atteso in termini di miglioramento della strategia aziendale.

La separazione dei ruoli di amministratore delegato e presidente è la principale variabile che riguarda la struttura del consiglio (Pugliese *et al.*, 2009). Secondo la teoria dell'agenzia, la combinazione dei due ruoli può attribuire un potere eccessivo ad una sola persona, riducendo così l'efficacia del ruolo strategico e di controllo del consiglio. Al contrario, secondo la ST (Donaldson, Davis, 1991) la combinazione dei due ruoli può migliorare la performance aziendale, perché l'amministratore delegato sarà incentivato a coinvolgere il consiglio di amministrazione nel processo decisionale strategico.

L'evidenza empirica raccolta mostra che la composizione e la struttura del consiglio – i cosiddetti “*usual suspects*” – non sono in grado di prevedere né il livello di coinvolgimento del consiglio nella strategia, né il suo impatto sui principali risultati aziendali (Huse, Hoskisson, Zattoni, Viganò, 2011; Judge, Talaulicar, 2017). L'assenza di relazioni univoche può essere spiegata considerando che diverse variabili possono moderare l'impatto del consiglio di amministrazione sulla strategia e sulla performance aziendale. Come evidenziato da Ravasi e Zattoni (2006), gli interessi rappresentati in consiglio e le conoscenze degli amministratori – unitamente alla presenza di meccanismi di risoluzione *ex ante* dei conflitti – possono condizionare sia il coinvolgimento del consiglio nelle decisioni strategiche, sia le modalità di assunzione delle decisioni strategiche stesse.

Infine, anche i processi e le dinamiche del consiglio di amministrazione possono condizionare il suo contributo al processo decisionale strategico. Basandosi su teorie comportamentali e cognitive, alcuni studiosi hanno avanzato l'idea che i processi e le dinamiche all'interno del consiglio (e.g., Forbes, Milliken, 1999) favoriscono od ostacolano il coinvolgimento del consiglio di amministrazione nella strategia.

Diversi studi empirici supportano questa idea dimostrando che le dinamiche interne del consiglio influenzano il contributo del consiglio alla strategia. Alcuni studi hanno analizzato un impatto diretto dei processi e delle dinamiche del consiglio sul suo coinvolgimento strategico (ad esempio, Minichilli *et al.*, 2009), mentre altri hanno esplorato se e come i processi e le dinamiche del consiglio possono mediare (e.g., Zattoni *et al.*, 2015) o moderare (Tuggle *et al.*, 2010) la relazione tra le caratteristiche del consiglio e il suo coinvolgimento nelle decisioni strategiche. L'evidenza empirica suggerisce che mentre le caratteristiche del consiglio possono influenzare marginalmente il ruolo strategico del consiglio, i processi e le dinamiche del consiglio – come le norme sull'impegno, il conflitto cognitivo o l'uso della conoscenza (Forbes, Milliken, 1999) – esercitano un'influenza rilevante (ad esempio, Minichilli *et al.*, 2009; Zona, Zattoni, 2007).

In sintesi, la letteratura suggerisce che il coinvolgimento strategico del consiglio è un fenomeno complesso influenzato da diversi fattori chiave riguardanti la composizione, la struttura, e le dinamiche del consiglio.

3.2. Determinanti a livello aziendale

Diverse variabili a livello aziendale possono promuovere il coinvolgimento del consiglio di amministrazione nella strategia. Esse comprendono la natura profit o non-profit, la struttura proprietaria, l'età, il livello di diversificazione, la performance precedente e la fase del ciclo di vita dell'impresa.

La natura profit o no-profit dell'impresa influenza il coinvolgimento del consiglio nella strategia. Zhu *et al.* (2016) mostrano, infatti, che mentre nelle aziende for-profit il consiglio di amministrazione discute i temi strategici durante le riunioni periodiche, nelle aziende no-profit essi vengono solitamente trattati in riunioni appositamente organizzate.

Anche l'assetto proprietario può influenzare il coinvolgimento del consiglio nella strategia. Zhu e Yoshikawa (2016) mostrano che, nelle aziende statali, la presenza di forti legami tra rappresentanti del governo e amministratori delegati può sia attenuare il ruolo di controllo, sia enfatizzare quello strategico. Fried *et al.* (1998) sottolineano che i consigli di amministrazione delle società

partecipate da venture capitalist sono maggiormente coinvolti nella formulazione e nella valutazione della strategia, poiché i loro amministratori sono azionisti dell'azienda. Alcuni studiosi evidenziano che la concentrazione della proprietà o l'identità dei grandi azionisti possono influenzare il ruolo strategico del consiglio di amministrazione. Ad esempio, la presenza di grandi azionisti può, direttamente e indirettamente, influenzare il coinvolgimento del consiglio nella strategia (Ravasi, Zattoni, 2006). Inoltre, Zattoni *et al.* (2015) suggeriscono che: i) il coinvolgimento della famiglia proprietaria ha un impatto positivo su alcuni processi del consiglio (come le norme sull'impegno e l'uso di conoscenze e competenze) e un effetto negativo sui conflitti cognitivi; ii) il funzionamento efficace del consiglio promuove un suo coinvolgimento attivo nell'attività di controllo e di definizione della strategia; iii) il ruolo strategico del consiglio (ma non quello di controllo) influenza positivamente la performance dell'impresa.

Inoltre, anche l'età dell'impresa e il suo livello di diversificazione possono influenzare il ruolo strategico del consiglio. Ad esempio, Judge e Zeithaml (1992) mostrano che l'età dell'impresa promuove il coinvolgimento strategico del consiglio di amministrazione per due ragioni complementari: i) le imprese più anziane sono solitamente più grandi e più complesse da gestire; ii) i consigli di amministrazione delle aziende più anziane possiedono solitamente competenze adeguate a contribuire alle decisioni strategiche. Lo stesso studio (Judge, Zeithaml, 1992) suggerisce anche che il coinvolgimento strategico del consiglio è maggiore nelle aziende più piccole e monobusiness, poiché è più facile per gli amministratori fornire consigli strategici e garantire l'accesso alle risorse esterne critiche.

La performance aziendale è un'altra variabile che può favorire il coinvolgimento del consiglio nella definizione della strategia. Ad esempio, Pugliese *et al.* (2014) mostrano che una performance aziendale positiva è negativamente associata al ruolo di controllo e strategico, mentre una performance negativa enfatizza entrambi i ruoli. Inoltre, Siciliano (2005) sottolinea che una minore solidità finanziaria dell'impresa è associata ad un maggiore coinvolgimento del consiglio di amministrazione nel processo di pianificazione strategica.

Infine, Lynall *et al.* (2003) sostengono che il coinvolgimento del consiglio di amministrazione nei ruoli di controllo e strategico varia a seconda delle varie fasi del ciclo di vita aziendale. I risultati empirici supportano questa affermazione. Ad esempio, Huse e Zattoni (2008) suggeriscono che il consiglio di amministrazione enfatizza un determinato ruolo in ciascuna delle varie fasi del ciclo di vita dell'impresa: i) durante lo sviluppo iniziale, l'enfasi è sulla legittimazione; ii) durante i periodi di crescita, si focalizza sulla consulenza strategica; iii) durante i periodi di crisi, si concentra sul controllo.

3.3. *Determinanti a livello di settore*

Gli studiosi di governance hanno dimostrato che varie caratteristiche del settore in cui l'azienda opera possono influenzare il coinvolgimento del consiglio di amministrazione nella strategia. Le variabili più rilevanti sono l'incertezza, la complessità e la regolamentazione del settore.

La relazione tra le caratteristiche del settore e il coinvolgimento strategico del consiglio di amministrazione può essere interpretata in due modi diversi (Judge, Talaulicar, 2017). Da un lato, una maggiore complessità e incertezza del settore possono attenuare il coinvolgimento strategico del consiglio di amministrazione perché è difficile per gli amministratori non esecutivi – che mancano di conoscenze specifiche dell'azienda e del settore – arricchire le proposte strategiche dei top manager o valutare il loro impatto sulla performance aziendale. D'altro lato, i top manager delle aziende che operano in settori altamente complessi e incerti possono trarre grandi benefici dal contributo di amministratori non esecutivi, poiché le loro competenze ed esperienze possono attenuare i potenziali rischi di group thinking.

Per quanto riguarda la complessità del settore, Rindova (1999) sostiene che il coinvolgimento strategico del consiglio di amministrazione aumenta quando le decisioni strategiche sono più complesse e gli amministratori hanno una maggiore esperienza e conoscenza sui temi strategici. Hendry e Kiel (2004) sostengono invece che una maggiore incertezza ambientale è positivamente associata al controllo strategico e negativamente associata al controllo finanziario.

Per quanto riguarda la regolamentazione del settore, Pugliese *et al.* (2014) mostrano che essa è associata ad un maggiore coinvolgimento del consiglio nel ruolo di controllo e in quello strategico. Minichilli *et al.* (2009) sottolineano che i consigli di amministrazione delle società che operano in settori regolamentati sono maggiormente coinvolti nel processo decisionale strategico. Hillman (2005) mostra che il livello di regolamentazione del settore è associato alla presenza di politici nel consiglio di amministrazione, poiché la loro esperienza e le loro conoscenze aiutano l'azienda a gestire la dipendenza dal governo. Coerentemente, gli effetti dei consiglieri politici sulla performance aziendale sono migliori nelle imprese che competono in settori regolamentati (e.g., Hillman, 2005; Zattoni, Bozzolan, Di Donato, 2023). Tuttavia, alcuni studi indicano anche che i) i consiglieri politici possono produrre effetti negativi, qualora promuovano gli interessi dei blockholder a discapito della creazione di valore aziendale, e ii) questi effetti sono maggiori nei settori fortemente regolamentati (Sun, Wu, Hillman, 2016).

3.4. Determinanti a livello nazionale

Anche le istituzioni nazionali possono incidere sul coinvolgimento strategico del consiglio. La letteratura mostra infatti che l'ambiente istituzionale, rappresentato dalle istituzioni formali e informali, può ridurre l'entità dei problemi di agenzia, direttamente oppure attraverso l'impatto esercitato su vari meccanismi di governance (Zattoni *et al.*, 2020).

Le istituzioni formali vengono solitamente analizzate considerando l'efficienza della legislazione nazionale, misurato attraverso la tradizione giuridica (*common law versus civil law*), il livello di protezione degli investitori (misurato attraverso l'*anti director right index*), l'efficacia della regolamentazione (la c.d. *rule of law*) e il rispetto della legge (cioè se la normativa si traduce in comportamenti attesi) (e.g., Zattoni *et al.*, 2020). Le istituzioni informali sono norme sociali, consuetudini e regole non scritte che guidano il comportamento delle persone; esse possono essere misurate attraverso la cultura nazionale (ad esempio, considerando l'accettazione della distanza dal potere o l'orientamento verso l'individualismo o il collettivismo), il livello di fiducia tra le persone o la forza delle norme sociali. Una maggiore qualità delle istituzioni formali e informali può scoraggiare comportamenti opportunistici e aumentare l'efficienza delle transazioni. In generale, i risultati empirici indicano che i paesi con le istituzioni più forti hanno anche migliori meccanismi di governance e performance aziendali più elevate.

L'evidenza empirica supporta parzialmente questa visione. Uno studio (Minichilli *et al.*, 2012) mostra infatti che i) i processi e le dinamiche del consiglio hanno un impatto significativo sui ruoli che esso svolge; ii) il contesto istituzionale influenza sia il modo in cui i consigli svolgono i loro ruoli nei due paesi analizzati (Italia e Norvegia), sia la relazione tra i processi interni e il coinvolgimento del consiglio nel ruolo di controllo e strategico. In questo modo, lo studio evidenzia che le istituzioni (formali e informali) possono influenzare l'efficacia del consiglio nei ruoli di controllo e di supporto al processo decisionale strategico.

Basandosi sulla *knowledge-based view*, un secondo studio (Judge *et al.*, 2015) indica che la conoscenza del consiglio di amministrazione può attenuare l'*underpricing* in sede di IPO, e suggerisce che la conoscenza diffusa tra gli operatori a livello nazionale può parzialmente sostituire la conoscenza del consiglio. Un terzo studio (Zattoni *et al.*, 2017) mostra che l'indipendenza del consiglio di amministrazione ha un impatto limitato sui risultati dell'IPO, mentre varie istituzioni (formali e informali) moderano significativamente questa relazione. Infine, uno studio recente (Zattoni *et al.*, 2023) suggerisce che i sistemi finanziari fondati sul credito (rispetto a quelli fondati

sul mercato) moderano positivamente l'effetto negativo dei consiglieri politici sulla performance aziendale.

Nel loro insieme, questi risultati evidenziano che il contributo del consiglio di amministrazione alla performance aziendale è influenzato anche dalla configurazione del contesto istituzionale.

4. Conclusioni

Il contributo dei consigli di amministrazione al processo decisionale strategico ha ricevuto una crescente attenzione da parte degli studiosi di corporate governance. Gli studi iniziali – spesso basati su aneddoti e casi aziendali – sono stati seguiti da numerosi studi di tipo input-output che hanno analizzato la relazione tra variabili demografiche del consiglio, il suo ruolo strategico e la performance aziendale. Questi lavori hanno contribuito a generare l'idea che i consigli di amministrazione e i top manager svolgano due ruoli complementari nel processo strategico a causa del diverso livello di conoscenza e degli interessi contrastanti (Pugliese *et al.*, 2009). Studi seguenti hanno adottato prospettive teoriche alternative (come la ST, RDT o RBV) sviluppando la visione secondo cui i consigli di amministrazione possono contribuire alla creazione e alla difesa del vantaggio competitivo (Hillman e Dalziel, 2003; Judge *et al.*, 2015). Studi più recenti hanno adottato una prospettiva comportamentale sostenendo che le caratteristiche del consiglio influenzano la strategia aziendale attraverso i processi e le dinamiche tra gli amministratori (Forbes, Milliken, 1999; Zattoni *et al.*, 2015).

Al termine dell'analisi della letteratura, di seguito si propongono alcuni spunti per gli studi futuri (Huse, Hoskisson, Zattoni, Viganò, 2011; Kumar, Zattoni, 2018). In primo luogo, si consiglia di adottare modelli teorici che analizzano la relazione tra consiglio e strategia utilizzando diversi livelli di analisi (Bezemer *et al.*, 2023). Analizzare la natura multilivello del processo decisionale strategico implica riconoscere che vari attori possono influenzare le decisioni strategiche, i.e., i grandi azionisti, i consigli di amministrazione, i top manager, gli investitori istituzionali, i consulenti e i concorrenti (Ravasi, Zattoni, 2006). Inoltre, si consiglia di adottare teorie in grado di svelare la natura dinamica del processo decisionale strategico. Questo significa superare un approccio input-output per indagare sia il coinvolgimento del consiglio di amministrazione nella strategia (Zattoni, Pugliese, 2019), sia la sua evoluzione nel corso del tempo (Pettigrew, 1992).

In terzo luogo, gli studiosi potrebbero sviluppare una comprensione più approfondita analizzando le numerose variabili che, all'interno e all'esterno

dell'impresa, influenzano il coinvolgimento strategico del consiglio. Ciò significa, ad esempio, analizzare l'influenza di variabili a livello di azienda (Ravasi, Zattoni, 2006), di settore (Zattoni *et al.*, 2023) e di paese (Zattoni *et al.*, 2017). Infine, la maggior parte degli studi ha analizzato il coinvolgimento strategico del consiglio di amministrazione attraverso modelli input-output (ad esempio, Bezemer *et al.*, 2023; Judge, Talaulicar, 2017; Pugliese *et al.*, 2023). Come evidenziato da Pettigrew (1992), questo approccio non consente agli studiosi di comprendere l'influenza che diversi fattori esercitano sul processo decisionale strategico e, in ultima analisi, sulla performance aziendale. Per sviluppare una comprensione più profonda delle sfumature che caratterizzano il contributo dinamico e complesso dei consigli di amministrazione al processo decisionale strategico, gli studiosi dovrebbero utilizzare metodi qualitativi come ad esempio interviste, survey, *participant observation*, studi etnografici (McNulty *et al.*, 2013; Pugliese *et al.*, 2023; Zattoni, Pugliese, 2019).

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bezemer P.J., Pugliese A., Nicholson G., Zattoni A. (2023), *Towards a synthesis of the board-strategy relationship: A literature review and future research agenda*, *Corporate Governance: An International Review*, 31(1).
- Bianchi Martini S., Di Stefano G., Romano G. (2006). *La governance delle società quotate. Tra best practice internazionali e tradizioni aziendali italiane*, FrancoAngeli, Milano.
- Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997), *Toward a stewardship theory of management*, *Academy of Management Review*, 22(1).
- Forbes D., Milliken, F.J. (1999), *Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups*, *Academy of Management Review*, 24.
- Fried, V.H., Bruton, G.D., Hisrich, R.D. (1998), *Strategy and the board of directors in venture capital-backed firms*, *Journal of Business Venturing*, 13(6).
- Garzella S., Nardi N. (2010), *I requisiti del buon governo*, in Fortuna F. (a cura di), *La corporate governance nell'esperienza nazionale e internazionale*, il Mulino, Bologna.
- Hendry K., Kiel G.C. (2004), *The role of the board in firm strategy: Integrating agency and organizational control perspectives*, *Corporate Governance: An International Review*, 12.
- Hillman A.J. (2005), *Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line?*, *Journal of Management*.

- Hillman A.J., Dalziel T. (2003), *Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives*, Academy of Management Review, 28.
- Huse M., Zattoni A. (2008), *Trust, firm life cycle and actual board behaviour. Evidence from 'One of the Lads' in the board of three small firms*, International Studies of Management & Organization, 38 (3).
- Huse M., Hoskisson R., Zattoni A., Viganò R. (2011), *New perspectives on board research: Changing the research agenda*, Journal of Management and Governance, 15.
- Johnson J.L., Daily C.M., Ellstrand A.E. (1996), *Boards of directors: A review and research agenda*, Journal of Management, 22.
- Judge W.Q., Talaulicar T. (2017), *Board involvement in the strategic decision making process: A comprehensive review*, Annals of Corporate Governance, Vol. 2(2).
- Judge W.Q., Zeithaml C.P. (1992), *Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process*, Academy of Management Journal, 35.
- Judge W.Q., Witt M., Zattoni A., Talaulicar T., Chen J., Lewellyn K., Hu H., Shukla D., Bell R.G., Gabrielsson J., Lopez F., Yamak S., Fassin Y., McCarthy D., Rivas J., Fainschmidt S., van Ees H. (2015), *Corporate governance and IPO underpricing in a cross-national sample: A multi-level knowledge-based view*, Strategic Management Journal, 36.
- Kumar P., Zattoni A. (2017), *Board monitoring and effectiveness: Antecedents and implications*, Corporate Governance: An International Review, 25(2).
- Kumar P., Zattoni A. (2018), *Corporate governance, boards of directors, and firm performance: Avenues for future research*, Corporate Governance: An International Review, 26(6).
- Lorsch J., McIver E. (1989), *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*, HBS Press, Boston, MA.
- Lynall M.D., Golden B.R., Hillman A.J. (2003), *Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view*, Academy of Management Review, 28(3).
- McNulty T., Zattoni A., Douglas T. (2013), *Developing corporate governance research through qualitative methods: A review of previous studies*, Corporate Governance: An International Review, 21(2).
- Minichilli A., Zattoni A., Zona F. (2009), *Making boards effective: An empirical examination of board task performance*, British Journal of Management, 20(1).
- Minichilli A., Zattoni A., Nielsen S.P., Huse M. (2012), *Board task performance: An exploration of micro- and macro-level determinants of board effectiveness*, Journal of Organizational Behavior, 33.
- Pettigrew A.M. (1992), *On studying managerial elites*, Strategic Management Journal, 13.
- Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations: A resource dependency perspective*, Harper and Row, New York.

- Pugliese A., Minichilli A., Zattoni A. (2014). *Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance*, *Journal of Business Research*, 67(6), 1189-1200.
- Pugliese A., Bezemer P., Zattoni A., Huse M., Van Der Bosch F., Volberda H. (2009). *Boards of directors' contribution to strategy: A literature review and research agenda*, *Corporate Governance: An international Review*, 17(3).
- Pugliese A., Zattoni A. (2012). *Boards of directors' contribution to strategy and innovation*, in Clarke T., Branson D. (eds.), *Handbook on Corporate Governance*, Sage, London.
- Pugliese A., Zattoni A., Buchetti B., Arduino F.A. (2023). *The methodological challenges to opening up the black box of boardroom dynamics*, in Cucari N., Yamak S., De Falco S.E., Lee B. (eds.), *Handbook of Research Methods in Corporate Governance*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Ravasi D., Zattoni A. (2006). *Exploring the political side of board involvement in strategy: A study of mixed-ownership institutions*, *Journal of Management Studies*, 43(8).
- Rindova V. (1999). *What corporate boards have to do with strategy: A cognitive perspective*, *Journal of Management Studies*, 36, pp. 953-75.
- Siciliano J.I. (2005). *Board involvement in strategy and organisational performance*, *Journal of General Management*, 30(4).
- Sun P., Hu H.W., Hillman A.J. (2016). *The dark side of board political capital: Enabling blockholder rent appropriation*, *Academy of Management Journal*, 59(5).
- Tuggle C.S., Schnatterly K., Johnson R.A. (2010). *Attention patterns in the boardroom: How board composition and processes affect discussion of entrepreneurial issues*, *Academy of Management Journal*, 53(3).
- Zattoni A., Pugliese A. (2019). *Opening the black box of boards of directors: taking stock of recent studies on board dynamics*, in Gabriellsson J., Khlif W., Yamak S. (eds.), *Research handbook on boards of directors*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Zattoni A., Pugliese A. (2021). *Corporate governance research in the wake of a systemic crisis: Lessons and opportunities from the COVID-19 pandemic*, *Journal of Management Studies*, 58(5).
- Zattoni A., van Ees H. (2023). *A Multilevel Perspective on Corporate Governance: Firm, Industry, and Macro Environment*, in *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, Oxford University Press.
- Zattoni A., Dedoulis E., Leventis S., van Ees H. (2020). *Corporate governance and institutions – A review and research agenda*, *Corporate Governance: An International Review*, 28(6).
- Zattoni A., Gnan L., Huse M. (2015). *Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks*, *Journal of Management*, 41(4).
- Zattoni A., Witt M., Judge W.Q., Talaulicar T., Chen J., Lewellyn K., Hu H., Gabriellsson J., Rivas J., Puffer S., Shukla D., Lopez F., Adegbite E., Fassin Y., Yamak S., Fainshmidt S., van Ees H. (2017). *Does board independence influence financial performance in IPO firms? The moderating role of the national business system*, *Journal of World Business*, 52(5).

- Zattoni A., Bozzolan S., Di Donato F. (2023), *Political directors and company performance. An empirical investigation of industry-level and country-level moderating effects*, European Management Review. <https://doi.org/10.1111/emre.12595>.
- Zhu H., Wang P., Bart C. (2016), *Board processes, board strategic involvement, and organizational performance in for-profit and non-profit organizations*, Journal of Business Ethics.
- Zhu H., Yoshikawa T. (2016), *Contingent value of director identification: The role of government directors in monitoring and resource provision in an emerging economy*, Strategic Management Journal, 37(8).
- Zona F., Zattoni A. (2007), *Beyond the black box of demography: Board processes and task effectiveness within Italian firms*, Corporate Governance: An International Review, 15(5).

IL MARGINE OPERATIVO LORDO QUALE INDICATORE DI PERFORMANCE DELL'IMPRESA

di *Ermanno Zigiotti*

1. Il MOL quale “ponte logico” tra economia e finanza

Tra gli indicatori di *performance* ritraibili dai bilanci di esercizio, un posto di assoluto rilievo spetta al margine operativo lordo (d'ora in poi: MOL/EBITDA) il quale viene utilizzato, in varia combinazione con altri indicatori, per una molteplicità di scopi conoscitivi: misurare la redditività industriale della gestione; sondare il merito creditizio e la sostenibilità del debito; prefigurare il valore di mercato dell'impresa.

Per il primo scopo la motivazione è pacifica¹. Sia misurato in valore assoluto che in rapporto al fatturato, il MOL fornisce una configurazione di reddito operativo particolarmente utile alle comparazioni interaziendali: esso consente di apprezzare la redditività della gestione caratteristica², escludendo l'influenza della struttura finanziaria, della politica di ammortamento e della fiscalità.

Per il secondo scopo prevale una lettura finanziaria del MOL, che lo interpreta quale flusso generato dalla gestione ordinaria disponibile per il servizio del debito: seguendo questa interpretazione, che trova sintetica espressione nel quoziente EBITDA/PFN (o nel suo reciproco), un'impresa che genera MOL può espandere l'indebitamento finanziario fino alla soglia del moltiplicatore ritenuta fisiologica dal mercato.

Quanto all'ultimo scopo, il moltiplicatore EV/EBITDA costituisce punto di riferimento nell'utilizzo dei *comparables* per le valutazioni estimative delle imprese. Talché, nel gergo comune, si valuta la congruità del prezzo

¹ Dall'indagine congiunta FASB/IASB (2009) è emerso che l'EBITDA, insieme al reddito operativo, costituisce per gli analisti la più significativa misura di *performance* reddituale delle imprese. “*The survey asked participants to indicate which primary performance metric they use or create from an entity's income statement. They were provided with the following options: (a) Net income (b) Pre-tax income (c) EBIT (d) EBITDA (e) Operating income (f) Comprehensive income (g) Other. Operating income (31%) and EBITDA (27%) were identified as the two primary performance metrics that respondents use or create from an entity's income statement*”.

² Come noto, per misurare la redditività della gestione caratteristica il MOL andrebbe depurato di costi/ricavi accessori.

corrisposto per l'acquisizione di partecipazioni societarie in termini di multiplo dell'EBITDA, ovvero si pongono obiettivi di redditività a termine (EBITDA *target* tra n anni) per valorizzare a data futura il prezzo-base per l'opzione di acquisto/vendita di quote societarie.

Quali le motivazioni di un utilizzo così generalizzato e trasversale per finalità di indagine tanto differenti?

Davvero un singolo indicatore contabile può risultare così versatile e al contempo significativo – ci riferiamo alla sua capacità segnaletica per l'analista esterno – da poter soddisfare il fabbisogno informativo dei soci attuali e potenziali, dei creditori e degli analisti di mercato?

La visione prevalente propende per l'affermativa, poiché il MOL – coniugando economia e finanza – costituisce il ponte logico tra redditività e generazione di cassa, e per ciò stesso riveste cruciale valenza informativa.

Seguendo questa linea di pensiero, il ruolo indicativo del MOL è duplice. Esso costituisce, al contempo, una significativa configurazione di reddito nonché un'affidabile approssimazione del flusso di cassa operativo: pertanto rappresenta l'anello di congiunzione delle due dimensioni fondamentali dell'impresa.

Nelle brevi note che seguono ci proponiamo di porre in rilievo la capacità segnaletica dell'EBITDA, nelle sue declinazioni più diffuse in dottrina e nella pratica professionale, ponendo in luce taluni profili di metodo per una consapevole interpretazione dei risultati.

2. Il MOL quale indicatore di reddito

Sotto il profilo economico il successo del MOL discende da un concetto invalso nell'*accounting*, secondo cui quanto “più in alto” nello schema scalare del conto economico si colloca la misura di *performance* tanto più essa risulta attendibile nel contenuto informativo, essendo meno influenzata dalle scelte discrezionali seguite nella formazione del bilancio.

Secondo questa linea di pensiero l'EBITDA sarebbe preferibile al reddito operativo (EBIT), poiché non risente della politica di bilancio cui soggiace la determinazione quantitativa degli ammortamenti, accantonamenti per rischi/oneri e svalutazioni di attività.

Quanto più si scende nello schema scalare del conto economico, sino a raggiungere il risultato netto dell'esercizio, tanto più la misura dell'economicità viene distorta da molteplici fattori (in primis: struttura finanziaria del passivo e impatto tributario) estranei all'area operativa della gestione.

Proprio su quest'ultima area, per converso, l'analista deve focalizzare l'attenzione, poiché essa genera la forbice costi/ricavi scaturente dalle operazioni ordinarie di acquisto/produzione/vendita, che costituiscono il fulcro della combinazione produttiva.

Tali considerazioni necessitano di qualche puntualizzazione.

Il calcolo dell'EBITDA, seppur scevro da taluni "costi discrezionali", è comunque influenzato da molteplici componenti di reddito frutto di scelte valutative (almeno in parte) soggettive, che investono sia il valore della produzione (variazione rimanenze semilavorati/finiti, lavori in corso e incrementi di immobilizzazioni) sia i costi della produzione (variazione rimanenze materie prime e merci).

Trattasi di componenti positive e negative del reddito determinate secondo competenza economica, nell'osservanza di regole di valutazione le quali, come noto, lasciano ampio spazio alla discrezionalità tecnica del redattore del bilancio nell'assegnazione di valori.

Orbene, stime e congetture sono necessariamente connaturate alla determinazione quantitativa del reddito secondo competenza economica talché, qualsiasi configurazione di reddito voglia adottarsi (per quanto possa situarsi nella "parte alta" del conto economico) le componenti *accruals* risultano ineliminabili.

Non può condividersi, quindi, l'interpretazione che vorrebbe l'EBITDA un indicatore neutro, immune dalle stime soggettive di bilancio, per ciò stesso particolarmente indicato nelle comparazioni interaziendali.

Invero l'asserita neutralità del MOL è soltanto parziale, limitandosi ad espungere dalla sua determinazione taluni costi, ma ciò non assicura in alcun modo la sua estraneità alle politiche di bilancio che investono le altre componenti.

In termini più generali, la capacità segnaletica dell'EBITDA suscita perplessità e corre l'obbligo di chiedersi quale sia il reale contenuto informativo per l'analista che intenda indagare la redditività aziendale³.

L'EBITDA non apporta informazioni rilevanti in ordine all'equilibrio economico generale dell'impresa: esso ignora l'impatto di troppi fattori

³ Si rammentano i dubbi metodologici evidenziati dallo *Staff Paper* IFRS (2018), in esito della consultazione promossa tra *users and preparers*, per appurare la significatività e la capacità segnaletica dell'EBITDA. Dall'analisi sul campo è emerso che "*Concerns exist about the validity of EBITDA as a measure of performance [...]. There is diversity in how EBITDA-type measures are defined by preparers and users of financial statements. How an EBITDA-type measure is defined is often not apparent from its label*". Talché lo *standard setter* è pervenuto alle seguenti conclusioni: "*Does not require presentation of EBITDA in the statements of financial performance or disclosure of EBITDA in the notes [...]*".

(reintegro economico degli investimenti; costo del debito finanziario; fiscalità) per poter risultare in qualche modo significativo allo scopo.

L'EBITDA non apporta neppure informazioni rilevanti in ordine all'economicità dell'impresa: all'uopo, per formulare giudizi fondati, sarebbe necessario (ma non sufficiente) conoscere il risultato netto dell'esercizio, del quale andrebbe poi investigata la capacità di assicurare congrua remunerazione, atteso il rischio imprenditoriale, ai fattori posti in posizione residuale.

L'EBITDA, infine, non appare pienamente significativo neppure quale indicatore di redditività operativa dell'impresa: per tale finalità conoscitiva l'EBIT – scontando ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni – parrebbe offrire una configurazione di reddito più completa e rilevante⁴.

Posto che entrambi gli indicatori, seppure con difforme intensità, scontano la discrezionalità delle valutazioni di bilancio, quale vantaggio informativo per l'interprete nel saggiare la redditività operativa tramite l'EBITDA in luogo dell'EBIT?

Scartata la pretesa neutralità informativa, la motivazione deve ricercarsi in ciascuna delle tre componenti di reddito che vengono computate nell'EBIT e, per contro, vengono escluse dalla determinazione quantitativa del MOL.

Quanto agli ammortamenti non condividiamo la considerazione secondo cui il MOL, essendo immune dalle politiche di ammortamento, esalterebbe la comparabilità interaziendale.

Sotto un primo profilo, di ordine pratico, deve riconoscersi che nei bilanci OIC *compliant* il carico degli ammortamenti sugli esercizi futuri risulta largamente prevedibile e ben poco discrezionale, atteso che devono adottarsi quote costanti e le aliquote annuali – a motivo della disciplina tributaria vigente in materia di deducibilità degli ammortamenti – risultano uniformi per categorie omogenee di cespiti e settore produttivo.

Sotto un secondo profilo, di ordine metodologico, non s'intravede il contenuto informativo recato da una configurazione di reddito che tralascia di considerare il recupero del capitale investito nelle immobilizzazioni a vita utile limitata.

Quale valore segnaletico assegnare a tale indicatore?

Basti riflettere sull'ipotesi di due "imprese sosia" che registrano identico MOL – l'una utilizza impianti vetusti completamente ammortizzati, l'altra dotata di una struttura produttiva tecnologicamente avanzata che induce rilevanti ammortamenti annuali – le quali in prima approssimazione, sulla base

⁴ L'informativa di bilancio è rilevante se orienta le scelte degli investitori e, per tal via, risulta in grado di influenzare il valore di mercato dell'impresa: questa la definizione generalmente accettata di *value relevance*.

della mera coincidenza numerica dell'indicatore, verrebbero apprezzate allo stesso modo tralasciando ogni necessaria considerazione in ordine al rinnovo degli investimenti.

Anche con riguardo alle svalutazioni delle immobilizzazioni, non cogliamo la capacità segnaletica del MOL⁵.

Trattandosi di componenti *random* di carattere extra-ordinario, difficilmente prevedibili dall'analista esterno, secondo l'opinione corrente è preferibile ignorarli nel computo della "redditività normale" poiché – si sostiene – detti oneri non impattano il reddito operativo.

Questa conclusione va respinta, in quanto l'eccezionalità delle svalutazioni non comporta necessariamente l'estraneità al reddito operativo: trattasi, come noto, di componenti afferenti la gestione extra-caratteristica e ciò, tuttavia, non vale ad escluderli dalla misurazione del reddito operativo.

Parimenti, secondo altre interpretazioni, trattandosi di *non-cash items* che non impattano la generazione di cassa dell'esercizio, detti oneri non inducono preoccupazioni di sorta nell'analista.

Per contro, deve convenirsi che il mancato recupero degli investimenti individua oneri, ancorché non ricorrenti, che costituiscono componenti caratteristiche del reddito operativo: ignorare le svalutazioni, quindi, peggiora la capacità segnaletica di qualsiasi indicatore di redditività⁶.

E d'altronde l'obbligo sancito dai principi contabili di eseguire *test di impairment* per tutte le immobilizzazioni, incluse quelle a vita utile indefinita, risponde proprio all'esigenza della corretta determinazione del risultato economico, al fine di preservare l'integrità del capitale e assicurare la continuità di funzionamento⁷.

Analoghe considerazioni, infine, si pongono in merito agli accantonamenti per rischi e oneri, che costituiscono componenti di reddito certamente non ricorrenti e prevedibili, dai quali tuttavia non può prescindere una misura significativa di redditivo operativo.

Muovendo da una diversa prospettiva, taluni commentatori assegnano all'EBITDA un significativo ruolo informativo poiché il suo computo esclude i principali costi non monetari.

⁵ Interessanti considerazioni in merito alle svalutazioni e al loro impatto sull'EBITDA si rinvengono nello *Staff Paper IFRS* (2021).

⁶ L'osservazione della serie storica delle svalutazioni, avendo riguardo alla loro entità e frequenza, fornisce importanti informazioni in ordine alla volatilità dei risultati economici passati, delle quali l'analista può servirsi per saggiare la rischiosità dei (presunti futuri) risultati attesi.

⁷ In questo senso le svalutazioni possono interpretarsi quali "correzioni a posteriori" degli insufficienti ammortamenti stanziati in passato, addebitando oneri straordinari all'esercizio corrente per porre rimedio alla mancata/carente imputazione negli esercizi precedenti.

Orbene, siccome l'EBITDA viene utilizzato per esprimere giudizi in ordine alla redditività dell'impresa – stante il postulato della competenza economica – l'esclusione dei suddetti costi non aggiunge alcuna informazione alla sua capacità segnaletica.

Al più, come si dirà a breve, l'esclusione dei costi non monetari potrebbe conferire all'EBITDA rilevanza nell'interpretazione finanziaria della gestione operativa, ponendo in luce una particolare figura di autofinanziamento, ma non esplica alcuna apprezzabile influenza sulla sua capacità segnaletica in ordine alla redditività aziendale.

Un cenno, infine, alla prassi societaria che sempre più comunica al mercato⁸ l'EBITDA *adjusted*, ossia una misura del MOL arbitrariamente rettificato, il quale porrebbe in luce profili peculiari della *performance* fornendo ai destinatari una migliore informazione *value relevant*.

Trattasi di una delle molteplici *non-GAAP financial measures* pubblicate nei bilanci annuali di esercizio, non assoggettate a revisione legale poiché difettano criteri di generale accettazione per la loro determinazione quantitativa.

La costruzione di siffatti indicatori alternativi di performance dovrebbe trasmettere all'esterno, in maniera più efficace rispetto agli usuali indici contabili, l'effettiva redditività del business.

Tuttavia, dalla semplice osservazione della realtà, senza pretesa di inferire regolarità statistiche, è facile arguire che ciascuna impresa tende a rettificare l'EBITDA contabile secondo propri criteri peculiari, del tutto discrezionali e non di rado differenti da quelli adottati dai *competitor*, così frustrando qualsiasi velleità di comparazione interaziendale⁹.

Sembrano dunque mancare le garanzie di omogeneità, affidabilità del computo quantitativo e comprensibilità (del contenuto informativo) degli

⁸ Per il tramite di *press release*, *financial highlights*, prospetti per l'offerta pubblica di strumenti finanziari, *analyst conference calls* e altri strumenti di comunicazione.

⁹ Il tema meriterebbe uno studio comparativo delle prassi invalse nella comunicazione finanziaria delle società quotate. Basti in questa sede considerare, a titolo di esempio, talune configurazioni tra le più frequenti: a) *Ebitda after lease*: utilizzato per rettificare gli importi derivanti dal trattamento contabile del leasing secondo IFRS 16; 2) *Ebitda organico*: che esclude gli effetti della variazione dell'area di consolidamento, delle differenze cambio e degli eventi di natura non ricorrente; c) *Ebita*: ottenuto depurando l'EBIT dagli *impairment* dell'avviamento, dagli ammortamenti/svalutazioni delle attività rivenienti da *business combination*, dai costi di ristrutturazione aziendale (incentivazioni all'esodo del personale, svalutazione di *asset*, oneri per chiusura siti e rilocalizzazione), nonché da oneri/proventi di natura non ricorrente, estranei all'andamento ordinario del business (costi per operazioni M&A, oneri relativi a business/prodotti in dismissione, ecc.).

indicatori per tal via calcolati: ciò in palese controtendenza rispetto alla loro crescente diffusione presso gli analisti e nella comunicazione finanziaria¹⁰.

Il rischio evidente, in simili circostanze, è quello di costruire indicatori privi di contenuto metodologico, sviando l'analisi economico-aziendale dell'interprete in ordine alla *performance* dell'impresa.

3. Il MOL quale indicatore di cassa

Sotto il profilo finanziario il successo del MOL è reso evidente dall'utilizzo sempre più diffuso del rapporto PFN/EBITDA per la stima della leva finanziaria e del rischio di credito, entrambi misurati (in sintesi estrema) dal rapporto tra reddito annuo lordo generato dalla gestione e posizione finanziaria netta.

Senza entrare nelle tecnicità della determinazione quantitativa, ben si comprende l'interpretazione generale sottesa a un siffatto rapporto: per assicurare sostenibilità del debito e profilo di rischio accettabile, l'esposizione finanziaria non può discostarsi troppo da un multiplo dell'EBITDA, pena l'inasprimento del *rating* creditizio e del costo del capitale.

A tal fine il MOL costituisce la configurazione di reddito di maggior pregio, poiché coniuga la dimensione economica – margine reddituale espressivo della profittabilità della gestione corrente – con la dimensione finanziaria, esprimendo il flusso di autofinanziamento generato dalla gestione corrente.

In tale accezione, è invalsa tra gli operatori la convinzione che il MOL costituisca un'efficace *proxy* del flusso di cassa operativo.

In effetti il MOL, più correttamente, costituisce il flusso annuo di capitale circolante netto generato dalla gestione operativa e pertanto esso approssima, in misura lata e non prevedibile, il flusso di cassa poiché – come ben noto – il passaggio dal primo al secondo richiede che il MOL venga depurato dell'incremento del capitale circolante netto, ossia delle componenti economiche che non hanno generato cassa.

Talché accade spesso, soprattutto nelle imprese in rapida crescita dimensionale, che la gestione generi molte risorse in senso lato – dunque un elevato

¹⁰ Tali criteri vengono richiesti da CONSOB (2015) alle imprese quotate, conformandosi all'analogo orientamento dell'ESMA (2015), ove si legge: “*Gli emittenti dovrebbero spiegare l'utilizzo degli IAP al fine di consentire agli utenti di comprenderne la rilevanza e l'affidabilità [...]. Gli IAP dovrebbero essere corredati di una terminologia esplicativa che rifletta il loro contenuto e la base di calcolo, al fine di evitare di trasmettere messaggi fuorvianti agli utenti*”.

EBITDA – ma poca cassa, atteso l’assorbimento di liquidità richiesto dall’accreciuto fabbisogno di capitale circolante.

Pur ciò considerato, deve convenirsi che nella prospettiva del finanziatore esterno – che mira a saggiare la sostenibilità dell’esposizione debitoria dell’impresa affidata – l’analisi dell’EBITDA assuma rilevanza centrale.

Il MOL positivo testimonia la generazione di flussi di cassa prospettici per il servizio del debito finanziario¹¹, pur considerando l’impatto potenzialmente negativo dell’espansione del capitale circolante, che tende a divaricare il flusso economico da quello monetario: talché, parafrasando una celebre espressione della dottrina economico-aziendale, l’impresa che ha capacità di reddito ha capacità di credito.

D’altro canto, ove si adotti una prospettiva *forward looking*, la previsione finanziaria non può che muovere dalla previsione reddituale; poi a seguire (inducendo un ulteriore grado di astrazione) occorrerà stimare in quale misura costi e ricavi da *budget* si tramutino in flussi di cassa.

E proprio in questa prospettiva muovono, di regola, i modelli di previsione adottati per la stima della recuperabilità dei crediti e l’identificazione tempestiva di eventuali difficoltà finanziarie del debitore.

Tali modelli, con differente grado di complessità, mirano a individuare ex-ante l’eventuale incapacità del flusso di cassa operativo – stimato per il tramite del MOL – a sostenere lo stock e la distribuzione temporale del debito.

Un esempio illuminante è costituito dal *Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento*, formulato dal legislatore per valutare se sussistano le condizioni del debitore in temporanea difficoltà per accedere all’istituto della composizione negoziata della crisi d’impresa¹².

¹¹ Si osservi che il MOL – per atteggiarsi a “flusso di cassa libero” disponibile per il pagamento di capitale e interessi – deve aver già contribuito alla copertura del fabbisogno per nuovi investimenti in capitale fisso: questo il significato intrinseco del rapporto EBITDA/PFN. Orbene, essendo calcolato al lordo degli ammortamenti, il MOL importa la presunzione implicita che gli investimenti annui vengano effettuati in misura pari agli ammortamenti, talché esso consentirebbe l’integrale autofinanziamento delle spese in conto capitale. Un tale assunto individua una situazione di *steady state* laddove, per contro, un’impresa che persegue la crescita effettua investimenti ben superiori agli ammortamenti annui imputati nel conto economico (che riflettono il costo storico degli investimenti passati). Deve quindi concludersi che l’ipotesi semplicistica, assunta nella costruzione del quoziente, decade nelle imprese che perseguono lo sviluppo dimensionale. In simili circostanze il MOL dovrà essere rettificato in diminuzione, per tener conto del suo utilizzo (almeno parziale) a copertura degli investimenti eccedenti gli ammortamenti annui, dovendo inoltre considerare che il finanziamento degli investimenti – per la porzione non coperta dal MOL – necessiterà di nuove fonti di finanziamento da terzi: debito o capitale di rischio.

¹² D.M. Giustizia 21 marzo 2023, ove si legge: “La valutazione della complessità del risanamento è svolta attraverso il rapporto tra l’entità del debito che deve essere ristrutturato e

La legge indica la formula analitica da adottarsi per la valutazione prognostica della sostenibilità del debito, ponendo al numeratore l'entità dell'esposizione da ristrutturare (scaduto, riscadenzato/oggetto di moratoria, ecc.) cui si aggiungono gli investimenti previsti dal piano e al denominatore il "*Margine operativo lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime*" decurtato degli "*investimenti di mantenimento annui a regime*" e delle "*imposte sul reddito*"¹³.

Come chiarito dal legislatore, il rapporto prefigura una "*struttura semplificata di calcolo del Free Cash flow From Operations*", individuando una sorta di flusso di cassa disponibile – dopo aver coperto le uscite operative e gli investimenti di rinnovo – per servire il debito (e remunerare il patrimonio netto, se l'entità del flusso lo consente).

Orbene, se questo è il fine non si comprende la scelta di un indicatore spurio, frutto di commistione tra valori economici e finanziari.

Atteso che il numeratore parla il "linguaggio della cassa", perché non utilizzare il medesimo linguaggio anche al denominatore?

Se la metrica prescelta è quella monetaria converrebbe utilizzarla per entrambi i termini della frazione, per ovvie ragioni di omogeneità metodologica e significatività del risultato.

Non può quindi condividersi la scelta di utilizzare il MOL al denominatore, apportandovi rettifiche di determinazione quantitativa incerta e soggette a discrezionalità eccessiva (come si misurano gli "*investimenti di mantenimento annui a regime*")¹⁴ laddove poteva utilizzarsi, più semplicemente, la

quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio. [...] Per svolgere il test senza ancora disporre di un piano industriale, ci si può limitare ad esaminare l'indebitamento e i dati dell'andamento economico attuale, depurando quest'ultimo dagli effetti di circostanze straordinarie e imprevedibili o di eventi non ricorrenti più frequenti".

¹³ D.M. Giustizia 21 marzo 2023. Quanto agli investimenti posti al numeratore, trattasi di: "*investimenti in capitale fisso previsti nei successivi 12 mesi; investimenti in capitale circolante previsti nei successivi 12 mesi corrispondenti all'incremento previsto complessivo netto dei crediti commerciali e del magazzino; fabbisogno per la riorganizzazione del lavoro costituito da incentivi all'esodo e da esborsi di qualsiasi natura, compreso il TFR, per la riorganizzazione del lavoro*".

¹⁴ La locuzione intende probabilmente riferirsi agli investimenti di mero rinnovo, misurati al costo storico dagli ammortamenti imputati annualmente al conto economico, talché gli ammortamenti contabili autofinanziano (i.e. coprono in senso economico, ma non necessariamente finanziario) gli investimenti annuali, senza dover ricorrere a fonti esterne di capitale. Vale la pena ricordare che la questione degli investimenti di mantenimento è stata affrontata in tempi risalenti e risolta in senso negativo dal FASB (1987), BC 97-99: "*The Board considered whether to require further classification of investment expenditures into expenditures for maintenance of existing capacity and expenditures for expansion into new capacity. [...] Most respondents said that the cash flows related to investing activities should not be allocated between those for maintenance of capacity and those for expansion. They said that those*

sommatoria dei primi due margini intermedi (lettere A/B) dello schema scalare di rendiconto finanziario proposto dal Principio Contabile OIC n. 10.

Deve convenirsi che “i debiti si pagano con la cassa” e non già con il flusso di circolante.

Altrimenti detto, la capacità della gestione corrente di generare mezzi finanziari – da impiegarsi per il rimborso dei prestiti e/o la realizzazione di nuovi investimenti – è misurata dal flusso di cassa e non già dal flusso di circolante.

In definitiva, a giudizio di chi scrive, nell’ideare questo “indicatore sentinella” il legislatore avrebbe dovuto immaginare al denominatore un flusso di cassa, scegliendo una delle configurazioni esposte nel rendiconto finanziario.

Per altri versi, prescindendo dalle critiche ora espresse, deve condividersi la scelta del MOL nell’analisi di fattibilità preliminare del risanamento, poiché essa pone in giusto rilievo il suo ruolo di “creazione del valore economico” per il pagamento dei debiti.

Se la gestione operativa non genera un adeguato margine reddituale, dal quale scaturisce in varia misura il flusso di cassa, non c’è possibilità di servire il debito con l’autofinanziamento; ricorrendo tali circostanze, le risorse per la sistemazione dell’esposizione finanziaria dovranno provenire da fonti esterne (*debito/equity*).

Correttamente, sotto questo profilo, il Test assegna un ruolo cruciale all’autofinanziamento economico prodotto dalla gestione operativa, misurato dall’EBITDA, e tale impostazione non può che condividersi.

Peraltro, la “parte alta” dello schema scalare di rendiconto finanziario pone opportunamente in rilievo due componenti in sequenza.

La prima individua la generazione del flusso economico, partendo dal risultato netto dell’esercizio sino a giungere alla determinazione del MOL, denominato “*Flusso finanziario prima delle variazioni del Ccn*”.

La seconda, scorrendo verso il basso, evidenzia analiticamente le singole variazioni del capitale circolante netto che rettificano il MOL, così da giungere al “*Flusso finanziario dell’attività operativa*”.

Talché, in definitiva, la semplice lettura del rendiconto finanziario consente di apprezzare come la dinamica reddituale della gestione si riverbera sulla dinamica finanziaria ed i nessi che le avvincano, offrendo un prezioso corredo informativo all’analista per misurare la sostenibilità del debito.

allocations would necessary be arbitrary [...]. The Board noted that the subjectivity involved in making that distinction could result in numbers that would be unreliable. Accordingly, the Board decided not to require that disclosure”.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2ª ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (2004), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, Studi e Note di Economia, n. 2.
- Coda V., Brunetti G., Barbato Bergamin M. (1980), *Indici di bilancio e flussi finanziari: strumenti per l'analisi della gestione*, Etas Libri, Milano.
- CONSOB Commissione Nazionale per le Società e la Borsa (2015), *Comunicazione in merito all'applicazione degli Orientamenti ESMA sugli Indicatori Alternativi di Performance*.
- CNDCEC Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2024), *Ebitda e PFN a fini valutativi e negoziali*.
- ESMA European Securities and Markets Authority (2015), *Guidelines on Alternative Performance Measures*.
- Ferrero G., Dezzani F. (1979), *Manuale delle analisi di bilancio. Indici e flussi*, Giuffrè, Milano.
- FASB Financial Accounting Standards Board (1987), *Statement of Cash Flows*, SFAS n. 95.
- FASB Financial Accounting Standards Board / IASB International Accounting Standards Board (2009), *Report on Analyst Field Test Results*, FASB Agenda ref. 66B, IASB Agenda ref. 9B.
- IFRS International Accounting Standards Board (2018), *EBITDA (Earnings before interest, tax, depreciation and amortisation)*, Staff Paper, Agenda ref. 21A.
- IFRS International Accounting Standards Board (2021), *Operating profit or loss before depreciation and amortisation*, Staff Paper, Agenda ref. 21D.
- Marchi L., Paolini A., Quagli A. (2019), *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, quinta edizione.
- OIC Organismo Italiano di Contabilità (2016), *Rendiconto Finanziario*, Principio Contabile n. 10.

CONSIDERAZIONI E QUESTIONI SULLA DEFINIZIONE DI “IMPRESA FAMILIARE” E “FAMILY BUSINESS”

di *Walter Zocchi*

Gli aspetti principali del family business e delle imprese familiari, all'interno del contesto storico-economico, sono stati esaminati nel presente scritto, considerando le caratteristiche specifiche presenti in Italia, attraverso un'analisi della vasta letteratura nazionale ed internazionale disponibile. Gli studi e le indagini condotte hanno messo in luce le peculiarità dell'“*Italian Family Business Economic System*”.

1. Azienda e famiglia: considerazioni introduttive

Le imprese familiari sono state oggetto di studio nell'ambito dell'Economia Aziendale e, sebbene siano state indagate sin dai primi scritti dei precursori¹, negli ultimi tempi hanno ricevuto una notevole attenzione. L'aspetto economico è dominante in quanto si riferisce direttamente a un'attività organizzata con l'obiettivo di generare profitti.

L'Economia Aziendale si configura come il contesto naturale di riferimento per le aziende familiari. Tuttavia, rimangono ancora senza risposta precise domande quali le motivazioni alla base dell'esistenza di questo tipo di aziende, cosa le rende uniche e speciali rispetto ad altre categorie, e quali sono i fattori che determinano il loro sviluppo e obiettivi.

La teoria *resource-based* rappresenta il primo paradigma di studio aziendale proveniente dal campo della gestione strategica. Questa teoria mira a rispondere a domande fondamentali sulle differenze tra le aziende e sui motivi per cui alcune generano maggiori profitti rispetto ad altre. Partendo dall'idea che ogni azienda è diversa dalle altre a causa delle sue risorse materiali e immateriali e delle capacità organizzative, questa prospettiva considera tali risorse come l'elemento chiave. Poiché molte di queste risorse richiedono tempi lunghi per essere acquisite, le azioni delle aziende

¹ Giannessi E., *I precursori*, Colombo Corsi, Pisa, 1964.

saranno influenzate dalla disponibilità contingente delle risorse e dalla velocità con cui possono acquisirne di nuove. La capacità delle aziende di acquisire risorse diventa così fondamentale per il loro successo. Questa prospettiva, quando applicata alle aziende familiari, spiega come la presenza di una risorsa interna all'azienda come la famiglia possa essere una fonte di vantaggio competitivo. Tuttavia, identificare con precisione un'azienda familiare rimane una sfida per la letteratura nazionale ed internazionale, poiché mancano criteri chiari per una definizione completa e operativa delle unità economiche studiate.

Poiché il fenomeno è di natura economica e aziendale, è ovvio che l'oggetto di analisi principale nella definizione dell'azienda familiare debba essere l'azienda stessa, anziché la famiglia.

Utile esaminare in maniera istituzionale l'economia delle aziende familiari, specialmente nei rapporti con l'idea di azienda famiglia intesa come un insieme ambientale che interagisce con l'azienda di produzione². Nel contesto degli studi aziendali, il concetto di famiglia si riferisce a un'azienda che genera reddito per soddisfare i bisogni attraverso il consumo di beni e servizi e il risparmio, rappresentando l'unità economica di base del sistema economico generale: un'azienda privata orientata al consumo.

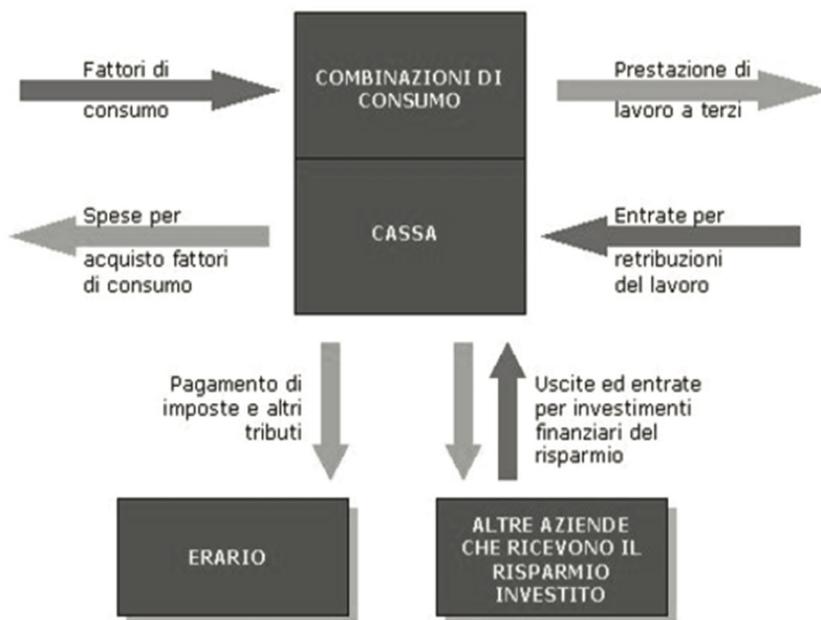
Tuttavia, non c'è consenso unanime nella letteratura sull'interpretare la famiglia come una forma di azienda. Inoltre, gli studi aziendali sulla famiglia, che rientrano nell'ambito delle aziende orientate al consumo, stanno diventando sempre più rari.

Come entità economica, la famiglia agisce con un'autonomia e caratteristiche proprie per realizzare i suoi scopi all'interno del contesto economico più ampio. L'azienda famiglia opera per ottenere risorse economiche destinate a soddisfare i bisogni dei suoi membri. Il suo obiettivo primario consiste nell'acquisire risorse per soddisfare i bisogni delle persone coinvolte. L'azienda familiare svolge quindi un'attività economica orientata alla generazione di reddito, consumi, risparmi, investimenti e gestione del patrimonio.

In sintesi, il funzionamento tipico di una famiglia, secondo l'interpretazione accettata dagli studi aziendali, può essere rappresentato tramite la Figura 1.

² Ciò in linea con l'assunto tipico dell'Economia Aziendale secondo cui i fenomeni e le condizioni ambientali sia di natura economica che non economica influenzano significativamente la struttura e la dinamica degli istituti aziendali, i quali sono sistemi viventi, dinamici e sociali, peraltro largamente stocastici.

Fig. 1 – Il funzionamento della famiglia



Fonte: Mella, 1995

In breve, è possibile riassumere quanto segue:

- i fattori di consumo rappresentano beni e servizi acquistati dall'azienda familiare per soddisfare i bisogni dei suoi membri come ad esempio cibo, vestiario, alloggio, trasporto, e altro;
- per coprire le proprie esigenze di consumo, la famiglia deve svolgere lavoro presso terzi. I redditi principali dell'azienda familiare derivano principalmente da questo lavoro (presso imprese, enti pubblici o attività autonome) e dalla gestione degli investimenti;
- la famiglia contribuisce al finanziamento delle attività pubbliche attraverso il pagamento di tasse.

Il risparmio è quindi determinato dalla differenza tra i redditi totali, le spese di consumo e le imposte pagate.

Quindi, la famiglia gestisce un'economia di consumo. Avendo bisogni generalmente illimitati ma risorse limitate, cerca costantemente di allocare in modo efficiente le risorse disponibili per soddisfare i bisogni in base alla loro priorità. La limitatezza delle risorse rispetto ai bisogni impone alla famiglia la necessità di prendere decisioni economiche e raggiungere un equi-

librio economico, simile a quello richiesto da un'azienda che gestisce attività produttive, come nel caso dell'azienda familiare.

2. Interpretazione del concetto di impresa familiare

Nel contesto della dottrina aziendale, c'è scarsa concordanza sulle caratteristiche che dovrebbero definire un'azienda familiare dal punto di vista epistemologico.

Un principio ampiamente accettato sembra essere il suo carattere di impresa³. In questo senso, l'azienda familiare è vista come un'impresa che mira a generare un surplus adeguato alle aspettative dei proprietari, anziché perseguire il benessere comune dei membri come fa una famiglia.

La distinzione tra “azienda famiglia” e “azienda familiare” è molto discussa. Un'azienda familiare segue le leggi aziendali standard ma è fortemente influenzata dalla componente familiare non solo dal punto di vista umano ma anche in termini patrimoniali, finanziari ed economici. Le sfide gestionali di un'azienda familiare sono quindi più complesse, considerando anche aspetti personali che altre aziende non devono considerare. Per comprendere appieno un'azienda familiare, è necessario considerare sia l'economia aziendale orientata al mercato sia l'economia aziendale orientata al consumo, che è legata ad essa. Questo rende l'analisi più complessa e contribuisce alla mancanza di un consenso univoco sulla sua definizione.

L'unicità dell'azienda familiare è stata individuata in vari elementi operativi che evidenziano il coinvolgimento della famiglia nell'azienda come ad esempio nella gestione, nella proprietà o nella successione⁴. Questa mancanza di uniformità nella definizione contribuisce alla frammentazione dell'argomento. Gli studiosi hanno tentato di sistemare le definizioni ma vi sono principalmente due approcci: definizioni monocriterio e multicriterio, ognuna con varie interpretazioni.

³ Si noti che qualora nel testo venga utilizzata l'espressione “impresa familiare”, ovviamente, si intenderà fare riferimento alla locuzione propria dell'economia aziendale, non già a quella propria del Codice civile, ove per impresa familiare si intende quella impresa a cui collaborano, oltre all'imprenditore, il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo (art. 230 bis c.c.) e che rientra, dunque, nella fattispecie dell'impresa individuale, nonostante il reddito venga suddiviso tra i collaboratori come nelle società di persone. L'imprenditore individuale rimane, infatti, l'unico debitore in caso di insolvenza e solo a lui fanno capo eventuali sanzioni, anche in caso di accertamento.

⁴ Le aziende familiari sono lungi dal costituire un universo relativamente omogeneo. Esse assumono una rilevante varietà di manifestazioni, sia in termini dimensionali che di forma giuridica: possono definirsi tali tanto delle attività commerciali a carattere locale, quanto talune grandi imprese multinazionali.

Alcune definizioni si concentrano sull'idea che un'azienda familiare sia tale se viene percepita soggettivamente come tale o se una o più famiglie possiedono una quota significativa del capitale di rischio dell'impresa. Tuttavia, queste definizioni possono risultare soggettive ed arbitrarie⁵.

Altri autori preferiscono definire un'azienda familiare in base alla proprietà, identificando l'azienda come tale se la maggioranza del capitale è detenuta dalla famiglia. Ma anche qui, ci sono disaccordi sui limiti di questa quota di proprietà.

Alcuni autori, invece, considerano l'azienda familiare basandosi sul controllo effettivo sulle decisioni aziendali piuttosto che sulla proprietà stessa. Questo criterio è adottato da alcuni studiosi italiani che distinguono le imprese familiari dalle altre basandosi sulle posizioni di controllo.

Un'altra categoria di definizioni, nel tentativo di identificare più criteri distintivi, collega la proprietà e la gestione dell'azienda alla partecipazione di una o più famiglie nella proprietà stessa e nella conduzione delle operazioni aziendali. Tuttavia, è evidente che il grado e le modalità di coinvolgimento dei membri della famiglia nell'azienda possono variare considerevolmente. Ciò solleva la domanda su quanti membri della famiglia devono effettivamente essere coinvolti in ruoli decisionali o gestionali per considerare l'azienda come familiare.

Gli sforzi per organizzare le diverse combinazioni tra forme di proprietà e gestione hanno principalmente seguito tre direzioni:

- la creazione di molteplici versioni della stessa definizione di azienda familiare, con vari gradi di inclusività;
- la creazione di scale per misurare il coinvolgimento dei familiari nelle operazioni aziendali;
- lo sviluppo di sistemi di classificazione per le aziende familiari.

L'interazione di questi aspetti ha generato notevoli variazioni in termini di dimensioni e impatto economico delle aziende familiari a livello macro, come osservato da alcuni autori. Questa diversità rende ancor più complessa l'analisi statistica di questo fenomeno.

Per quanto riguarda le definizioni che accostano proprietà e gestione nell'identificare l'azienda familiare, alcune hanno origine nelle opere di autori come Dell'Amore, il quale già nel 1962 identificava un'impresa familiare

⁵ Come sottolineato in Chua J., Chrisman J. and Sharma P., *Defining the family business by behavior*, 1999, p. 23, entrambi i tipi di definizione – teorica ed operativa – sono essenziali allo studio delle aziende familiari, come di ogni altro fenomeno. La definizione teorica sancisce il significato concettuale dell'oggetto di studio e, di riflesso, determina uno standard sulla base del quale misurare l'efficacia della definizione operativa, che identifica le caratteristiche osservabili e misurabili dello stesso, atte a distinguerlo da ogni altro fenomeno.

come una società in cui i proprietari del capitale e i lavoratori appartenevano allo stesso gruppo familiare. Questa definizione è molto restrittiva e presuppone una forte connessione tra famiglia e impresa.

Ci sono anche definizioni, come quella di Tagiuri e Davis, che si basano su modelli che separano la struttura della proprietà, la gestione dell'impresa e le dinamiche familiari, analizzando sovrapposizioni e interazioni tra di esse.

Tuttavia, tutte queste definizioni sembrano trascurare situazioni in cui l'azienda è di proprietà familiare ma non gestita attivamente da membri della famiglia, che potrebbero essere coinvolti in altre attività. In questi casi, l'azienda può essere considerata familiare anche se è gestita da manager esterni o da familiari che non detengono quote di proprietà.

Un'altra categoria di definizioni si concentra sull'aspetto successorio, attribuendo importanza al mantenimento della proprietà e della gestione nell'ambito familiare attraverso le generazioni. Tuttavia, ciò solleva la questione su come definire le aziende di proprietà familiare che si trovano ancora nella prima generazione, non avendo ancora superato il processo successorio.

In generale, queste definizioni combinano vari criteri come proprietà, controllo, coinvolgimento familiare nella gestione e trasmissione dell'impresa ai successori. Si ritiene che il coinvolgimento familiare negli organi decisionali o la presenza di più generazioni nello stesso gruppo familiare non siano sufficienti di per sé a definire un'azienda come familiare, ma si combineranno con altri fattori quali visioni aziendali, valori e modalità di gestione dell'impresa. Ad esempio, Astrachan e Kolenko delinearono un'azienda familiare come un'impresa con oltre 10 anni di attività continua, il cui capitale è detenuto per almeno il 50% da una famiglia (10% se quotata), in cui diversi membri del nucleo familiare partecipano attivamente e hanno l'intenzione di trasmettere l'impresa alla prossima generazione.

All'interno di questo approccio, emergono due posizioni distinte: una tende a concentrarsi sulle condizioni attuali, adottando una prospettiva più statica, mentre l'altra esamina il fenomeno in termini dinamici, integrando le prospettive future riguardanti il controllo e la gestione dell'azienda familiare. Le definizioni statiche identificano l'azienda familiare analizzando le attuali strutture di controllo e gestione. Al contrario, le definizioni dinamiche considerano sia la situazione attuale che le possibili evoluzioni nel controllo e nella gestione aziendale nel futuro. Questi approcci sono essenzialmente complementari, con il secondo che si basa principalmente sulle intenzioni della direzione aziendale. Ad esempio, Chua, Chrisman e Sharma identificano l'azienda familiare basandosi sulla visione definita da una coalizione di controllo, guidata da una o poche famiglie, e sulla sua continuità nel tempo per garantire la sostenibilità dell'azienda attraverso le generazioni. In questa

prospettiva, proprietà e gestione familiare sono unite per perseguire una visione comune.

Attualmente, le definizioni basate su molteplici condizioni sembrano essere preferite in letteratura per la loro maggior completezza, nonostante le difficoltà nell'applicarle concretamente. La tendenza generale sembra orientata verso un approccio multicriterio.

Solo negli ultimi due decenni si è assistito a un notevole rinnovato interesse nei confronti dell'azienda familiare, scatenando un acceso dibattito in questo campo di studio. È pertanto essenziale compiere un breve esame dei contributi presenti, senza ambire a esaustività, al fine di fornire una panoramica sintetica delle tematiche trattate fino ad oggi.

Nel contesto di questo elaborato, l'azienda familiare è definita come:

L'azienda familiare è l'impresa il cui sviluppo è condizionato principalmente da due elementi: gli affetti familiari e gli asset patrimoniali privati dell'imprenditore e della sua famiglia. Quest'ultima ne condiziona l'assetto e la trasmissione del capitale, il reddito, gli investimenti, gli organi sociali e il management.

Secondo questa definizione, il concetto di azienda familiare dipende principalmente da quello di azienda. In altre parole, l'azienda familiare è, innanzitutto, un'azienda. Tuttavia, essa è interpretata in un contesto sistemico, come un organismo in cui interagiscono due elementi esterni in modo continuativo: un istituto (la famiglia) e una risorsa (il patrimonio privato dell'imprenditore e della sua famiglia).

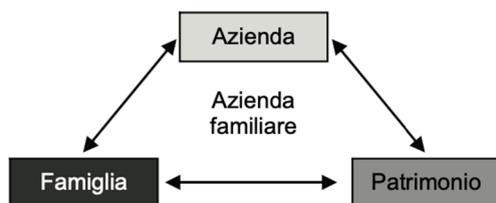
Ciascuno di questi elementi segue logiche proprie, ma l'interazione dinamica tra famiglia e azienda, patrimonio e azienda, famiglia e patrimonio, arricchisce notevolmente il nostro campo di studio. Il coinvolgimento di una famiglia nella proprietà o nella gestione condiziona il funzionamento aziendale, influenzato sia da criteri economici ed efficienti, sia da implicazioni emotivo-relazionali, con effetti talvolta positivi o negativi sullo sviluppo dell'azienda.

Si è già menzionata l'influenza della famiglia sullo sviluppo aziendale, ma va sottolineato che in molteplici casi, la gestione aziendale è influenzata anche dal patrimonio personale dell'imprenditore e dei suoi familiari. Il patrimonio assume così il ruolo di mediazione tra le necessità e le volontà familiari (ad esempio, in termini di liquidità o disponibilità di beni) e le esigenze di investimento proprie dell'attività aziendale. Pertanto, il patrimonio personale della famiglia, pur essendo legalmente separato dalle attività aziendali, costituisce una fonte indiretta di supporto e garanzia per l'azienda,

comprendendo in alcuni casi il prestigio e la reputazione familiare come risorse latenti e immateriali per l'azienda.

In base a questa definizione, rientrano nell'ambito delle aziende familiari tutte le imprese guidate, direttamente o indirettamente, da membri della famiglia, indipendentemente dal loro status giuridico (siano essi azionisti, soci, collaboratori o amministratori) e dal loro coinvolgimento nella governance. Anche le realtà economiche in cui la maggioranza del capitale è detenuta da membri di una famiglia estranei alla gestione possono essere considerate aziende familiari.

Fig. 2 – Gli elementi dell'azienda familiare



Fonte: Zocchi W. (2012)

L'azienda familiare, nella sua concezione, rappresenta un sistema complesso e peculiare di variabili economiche e patrimoniali. Si configura come un sistema risultante dall'intreccio tra la famiglia, considerata anche come un'entità patrimoniale, e l'attività svolta all'interno dell'azienda. Quando ci si focalizza sull'azienda familiare da un punto di vista strettamente aziendalistico, si rende necessario esaminare le principali problematiche che emergono all'interno di questa realtà economica, tenendo conto dei principi fondamentali che regolano qualsiasi azienda, come indicati da Zappa⁶: autonomia, coesione sistemica, efficienza economica e durabilità. Tuttavia, la natura implicita dell'azienda familiare, così come delineata, suggerisce una riduzione sostanziale dell'autonomia relativa dell'azienda in confronto a un attore particolare: il nucleo familiare.

2. La letteratura italiana e internazionale sulle imprese familiari

Nel panorama degli studi di economia aziendale italiani anteriori al 1980, è difficile individuare lavori monografici focalizzati sulle imprese familiari, a differenza di quanto osservabile per altre tipologie aziendali. Anche nella

⁶ Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957.

letteratura internazionale, la produzione in questo ambito è stata limitata. Questo fenomeno trova ragioni molteplici, con la sovrapposizione di istituti differenti, come la famiglia e l'azienda, tra le principali. Questa sovrapposizione introduce nell'ambito della gestione aziendale fenomeni non spiegabili unicamente attraverso il concetto di razionalità economica e rende sfumati i confini tra azienda di produzione con proprietà familiare e azienda familiare di consumo.

Il modello dell'impresa familiare è stato a lungo considerato in molti aspetti come un'eccezione rispetto ai principi di base del funzionamento aziendale. Numerosi contributi letterari, specialmente riguardanti strategia e organizzazione, hanno evidenziato i limiti legati alla contemporanea assunzione di ruoli familiari e ruoli aziendali attivi.

Un'altra peculiarità degli studi precedenti al 1980 è stata la concentrazione, nei pochi casi in cui si è affrontato il tema, sulle imprese familiari di dimensioni ridotte.

Solo a partire dagli anni Ottanta, l'azienda familiare comincia a sviluppare una sua identità autonoma, distinguendosi dalla piccola impresa e attirando crescente interesse non solo tra gli studiosi ma anche tra i decisori politici, vista la sua rilevanza per la politica economica. La letteratura comincia a prendere in considerazione non solo le aziende familiari di medie e piccole dimensioni, ma anche quelle di grandi dimensioni. Cresce sia il numero di ricercatori che la varietà e la profondità delle tematiche trattate, coinvolgendo diverse discipline. Si registra un incremento dei contributi provenienti dall'economia aziendale: pubblicazioni di libri, istituzione di organizzazioni dedicate allo studio delle imprese familiari, avvio di corsi universitari e di centri di ricerca specifici in numerose business school negli USA e in Europa.

In Italia, c'è un interesse in crescita sia da parte degli studiosi di economia aziendale che da parte di coloro che esaminano le imprese familiari da prospettive non economiche, come la storia, la psicologia organizzativa e sociale, e la sociologia⁷. Questo crescente interesse nel nostro paese è strettamente correlato allo sviluppo economico italiano. Il successo stabile di molte aziende familiari nate dopo la Seconda Guerra Mondiale, giunte ormai al cambio generazionale, insieme al declino di molte imprese a proprietà diffusa negli anni Settanta e Ottanta, ha fatto emergere la constatazione che il

⁷ Tra gli economisti, Piantoni G., *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etas, Milano, 1990; Boldizzoni D., *L'impresa familiare*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1988; Tomaselli S., *Longevità e sviluppo delle imprese familiari. Problemi, strategie e strutture di governo*, Giuffrè, Milano, 1996; tra gli storici, Bairati P., *Sul filo di lana. Cinque generazioni di imprenditori: i Marzotto*, il Mulino, Bologna, 1986.

modello delle piccole e medie imprese familiari non era inefficace o destinato all'estinzione, come si pensava in passato.

Studi condotti da Beckard, Davis e Hollander, basati su indagini empiriche, dimostrano che oltre il 95% delle imprese negli Stati Uniti è di proprietà familiare e in Italia oltre il 90%. Aziende di dimensioni differenti ma un numero considerevole di esse nella categoria delle aziende di grande rilievo. Altri studi mettono in luce che in alcuni settori, le imprese familiari conservano un notevole vantaggio competitivo e quindi maggiori possibilità di successo, specialmente in settori dove l'esperienza imprenditoriale, la conoscenza e la cultura tramandate di generazione in generazione costituiscono il fattore critico di successo. Questo bagaglio di conoscenze e capacità è difficile da trasferire altrove, a differenza di quanto avviene nelle imprese a gestione manageriale, dove il know-how del management può facilmente e pericolosamente passare ad altre aziende. Nel tempo, la ricerca ha progressivamente riconosciuto che le aziende familiari:

- non sono destinate necessariamente a scomparire;
- possono crescere fino a diventare di dimensioni medio-grandi;
- hanno un impatto rilevante nelle economie avanzate;
- sono un motore di sviluppo per i sistemi economici;
- ricoprono un ruolo chiave nei Paesi emergenti;
- sono oggetto di studio da diverse prospettive disciplinari, dalla macroeconomia alla psicologia all'economia aziendale;
- questioni come lo sviluppo della struttura manageriale, le politiche di remunerazione del capitale, il mantenimento del controllo e il funzionamento degli organi di governo sono rilevanti e meritano di essere approfondimenti.

Gli studi sulle aziende familiari escono dall'ambito circoscritto del periodo precedente, ampliando il loro focus e dirigendosi verso una vasta gamma di interessi. Tuttavia, tra questi interessi diversificati esistono ancora numerosi punti di contatto.

Da un lato, manca una chiara definizione del concetto di azienda familiare, il che rende difficile confrontare i risultati empirici. Dall'altro, nonostante la ricchezza della ricerca, quest'area è ancora frammentata, disorganizzata, descrittiva e, soprattutto, manca di solidi fondamenti teorici. È essenziale orientare lo studio delle dinamiche tra famiglia e azienda secondo la prospettiva economica-aziendale, riconoscendo l'importanza sia della famiglia sia dell'azienda.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (1994), *Proprietà, modelli di controllo e riallocazione nelle imprese industriali italiane*, Banca d'Italia, Roma.
- Airoldi G. (1995), *Proprietà e governo delle aziende italiane: verso nuovi equilibri*, in Airoldi G., Amatori F., Invernizzi G. (a cura di), *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Milano.
- Airoldi G., Gnan L., Montemerlo D. (1998), *Strutture proprietarie, complessità gestionale e sistemi di governance nelle piccole e medie imprese*, in Airoldi G., Forestieri G. (a cura di), *Corporate Governance*, Etas, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Boldizzoni D. (1988), *L'impresa familiare*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Brunetti G., Corbetta G. (1998), *Ruolo e funzionamento dei consigli di amministrazione nelle imprese di medie e grandi dimensioni a proprietà familiare*, in Airoldi G., Forestieri G. (a cura di), *Corporate Governance. Analisi e prospettive del caso italiano*, Etas, Milano.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the family business by behavior*, *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Corbetta G., Montemerlo D. (1999), *Ownership, governance and management issues in small and medium-size family businesses: a comparison of Italy and the United States*, *Family Business Review*, 12(4), pp. 361-374.
- Corbetta G., Tomaselli S. (1996), *I consigli di amministrazione nelle imprese familiari italiane*, *Economia & Management*, p. 3.
- Del Bene L. (2005), *Aziende familiari: tra imprenditorialità e managerialità*, Giappichelli, Torino.
- Giannessi E. (1964), *I precursori*, Colombo Corsi, Pisa.
- Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano.
- Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.
- Zocchi W. (2004), *Il family business. Famiglia, azienda di famiglia e patrimonio dell'imprenditore*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Zocchi W. (2012), *Profili economico-aziendali del Family Business*, Giappichelli, Torino.

AUTRICI E AUTORI

Stefano Adamo, Università del Salento

Marco Allegrini, Università di Pisa

Antonio Amaduzzi, Università degli Studi di Bergamo

Marisa Amoroso, Università di Pisa

Paolo Andrei, Università degli Studi di Parma

Luca Anselmi, Università di Pisa

Valerio Antonelli, Università degli Studi di Salerno

Massimo Augello, Università di Pisa

Stefano Azzali, Università degli Studi di Parma

Luca Bagnoli, Università degli Studi di Firenze

Federica Balluchi, Università degli Studi di Parma

Maurizio Baravelli, Sapienza Università di Roma

Massimiliano Barbi, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Gaia Bassani, Università degli Studi di Bergamo

Paolo Bastia, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

Brunella Bellè, Università di Pisa

Laura Berardi, Università degli Studi “G. d’Annunzio”

Francesca Bernini, Università di Pisa

Claudio Bianchi, Sapienza Università di Roma

Maria Teresa Bianchi, Sapienza Università di Roma

Silvio Bianchi Martini, Università di Pisa

Giuliana Birindelli, Università di Pisa

Aldo Bompani, Università di Firenze

Mariacristina Bonti, Università di Pisa

Elio Borgonovi, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Sergio Branciarì, Università Politecnica delle Marche
Silvio Mario Brondoni, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Elena Bruno, Università di Pisa
Cristiana Buscarini, Università degli Studi di Roma “Foro Italico”
Adele Caldarelli, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Lucia Calvosa, Università di Pisa
Bettina Campedelli, Università degli Studi Verona
Arnaldo Canziani, Università degli Studi di Brescia
Gianfranco Capodaglio, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Antonella Cappiello, Università di Pisa
Carlo Casarosa, Università di Pisa
Nicola Castellano, Università di Pisa
Giuseppe Catturi, Università degli Studi di Siena
Iacopo Cavallini, Università di Pisa
Massimiliano Celli, Università Roma Tre
Elena Cenderelli, Università di Pisa
Fabrizio Cerbioni, Università degli Studi di Padova
Antonio Chirico, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Cecilia Chirieleison, Università degli Studi di Perugia
Maria Serena Chiucchi, Università Politecnica delle Marche
Biagio Ciao, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Lino Cinquini, Scuola Superiore Sant’Anna
Vittorio Coda, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Paolo Collini, Università degli Studi di Trento
Gianluca Colombo, Università degli Studi dell’Insubria
Eugenio Comuzzi, Università degli Studi di Udine
Augusta Consorti, Università degli Studi “G. d’Annunzio”

Enrico Cori, Università Politecnica delle Marche
Stefano Coronella, Università di Pisa
Katia Corsi, Università degli Studi di Sassari
Alessandro Cortesi, Università “Carlo Cattaneo” – LIUC
Antonio Corvino, Università degli Studi di Foggia
Antonietta Cosentino, Sapienza Università di Roma
Antonio Costa, Università del Salento
Mariano D’Amore, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Vanina Stoilova Dangarska, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Enrico Deidda Gagliardo, Università degli Studi di Ferrara
Vittorio Dell’Atti, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Antonio Del Pozzo, Università degli Studi di Messina
Paola Demartini, Università Roma Tre
Donatella Depperu, Università Cattolica del Sacro Cuore
Alain Devalle, Università degli Studi di Torino
Luca Dezi, Sapienza Università di Roma
Flavio Dezzani, Università degli Studi di Torino
Alfonso Di Carlo, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Grazia Dicuonzo, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Fabrizio Di Lazzaro, LUISS “Guido Carli”
Giancarlo Di Stefano, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Federica Doni, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Giuseppe D’Onza, Università di Pisa
Isabella Fadda, Università degli Studi di Cagliari
Pier Maria Ferrando, Università degli Studi di Genova
Gennaro Ferrara, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Rosella Ferraris Franceschi, Università di Pisa
Paola Ferretti, Università di Pisa

Salvatore Ferri, Sapienza Università di Roma
Luca Ferrucci, Università degli Studi di Perugia
Raffaele Fiorentino, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Giovanni Fiori, LUISS “Guido Carli”
Raffaele Fiume, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Giovanni Frattini, Università degli Studi del Piemonte Orientale “Amedeo Avogadro”
Giuseppe Galassi, Università degli Studi di Parma
Michele Galeotti, Sapienza Università di Roma
Stefano Garzella, Università di Pisa
Carmine Garzia, Università di Scienze Gastronomiche
Antonello Garzoni, LUM “Giuseppe Degennaro”
Riccardo Giannetti, Università di Pisa
Lucia Giovanelli, Università degli Studi di Sassari
Antonio Gitto, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Francesco Giunta, Università degli Studi di Firenze
Katia Giusepponi, Università di Macerata
Gaetano Golinelli, Sapienza Università di Roma
Luigi Enrico Golzio, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Fabio Giulio Grandis, Università Roma Tre
Marco Guidi, Università di Pisa
Giulio Greco, Università di Pisa
Luciano Hinna, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Giuseppina Iacoviello, Università di Pisa
Giuseppe Ianniello, Università degli Studi della Toscana
Alberto Incollingo, Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”
Giorgio Invernizzi, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Marco Lacchini, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Nicola Lattanzi, Scuola IMT Alti Studi Lucca
Arianna Lazzini, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Simone Lazzini, Università di Pisa
Giovanni Liberatore, Università degli Studi di Firenze
Andrea Lionzo, Università Cattolica del Sacro Cuore
Claudio Lipari, Università degli Studi di Palermo
Salvatore Madonna, Università degli Studi di Ferrara
Roberto Maglio, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Daniela Mancini, Università degli Studi di Teramo
Francesca Manes Rossi, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Stefano Marasca, Università Politecnica delle Marche
Luciano Marchi, Università di Pisa
Alessandro Marelli, Università di Teramo
Libero Mario Mari, Università degli Studi di Perugia
Ludovico Marinò, Università degli Studi di Sassari
Alessandro Mechelli, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Andrea Melis, Università degli Studi di Cagliari
Piero Mella, Università degli Studi di Pavia
Michele Milone, Università degli Studi di Foggia
Mario Minoja, Università degli Studi di Udine
Chiara Mio, Università Ca’ Foscari Venezia
Patrizia Daniela Modica, Università degli Studi di Cagliari
Luigi Moschera, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Anna Lucia Muserra, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Riccardo Mussari, Università degli Studi di Siena
Tiziano Onesti, Università Roma Tre
Paola Orlandini, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Giovanni Padroni, Università di Pisa

Paola Paglietti, Università degli Studi di Cagliari
Antonella Paolini, Università di Macerata
Giuseppe Paolone, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Mauro Paoloni, Università Roma Tre
Niccolò Paoloni, Università Roma Tre
Paola Paoloni, Sapienza Università di Roma
Guido Paolucci, Università Politecnica delle Marche
Renato Passaro, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Alberto Pastore, Sapienza Università di Roma
Aldo Pavan, Università degli Studi di Cagliari
Fabrizio Pezzani, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Francesca Picciaia, Università degli Studi di Perugia
Mariarita Pierotti, Università di Pisa
Eugenio Pinto, LUISS “Guido Carli”
Pietro Pisoni, Università degli Studi di Torino
Francesco Poddighe, Università di Pisa
Lucio Potito, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Stefano Pozzoli, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Angelo Provasoli, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Alberto Quagli, Università degli Studi di Genova
Maria Cristina Quirici, Università di Pisa
Francesco Ranalli, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Michele Antonio Rea, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Elisabetta Reginato, Università degli Studi di Cagliari
Gianluca Risaliti, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Mauro Romano, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Luigi Rombi, Università degli Studi di Cagliari
Claudia Rossi, Università degli Studi di Bergamo

Franco Ernesto Rubino, Università della Calabria
Marcantonio Ruisi, Università degli Studi di Palermo
Gianfranco Rusconi, Università degli Studi di Bergamo
Neri Salvadori, Università di Pisa
Daniela M. Salvioni, Università degli Studi di Brescia
Sandro Sandri, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Massimo Sargiacomo, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Salvatore Sciascia, Università “Carlo Cattaneo” – LIUC
Fabio Serini, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Stefania Servalli, Università degli Studi di Bergamo
Silvana Signori, Università degli Studi di Bergamo
Rodolfo Signorino, Università degli Studi di Palermo
Carlo Sorci, Università degli Studi di Palermo
Lucia Talarico, Università di Pisa
Marco Taliento, Università degli Studi di Foggia
Andrea Tenucci, Scuola Superiore Sant’Anna
Claudio Teodori, Università degli Studi di Brescia
Antonio Thomas, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Riccardo Tiscini, Università Telematica Universitas Mercatorum
Sebastiano Torcivia, Università degli Studi di Palermo
Raffaele Trequattrini, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
Franco Tutino, Sapienza Università di Roma
Marco Tutino, Università Roma Tre
Riccardo Varaldo, Scuola Superiore Sant’Anna
Francesco Vermiglio, Università degli Studi di Messina
Roberto Verona, Università di Pisa
Federico Verrucchi, Università degli Studi di Firenze

Federico Visconti, Università “Carlo Cattaneo” – LIUC

Vincenzo Zarone, Università di Pisa

Alessandro Zattoni, LUISS “Guido Carli”

Mauro Zavani, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Ermanno Zigiotti, Università di Macerata

Walter Zocchi, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Gli “Scritti in Onore” rappresentano, per prassi accademica, il tributo della comunità scientifica a grandi scienziati e studiosi ancora in vita... Umberto per noi è così!

Il Prof. Umberto Bertini nasce a S. Giuliano Terme (PI) il 27 settembre 1936, diventa Assistente Ordinario nel 1965 e Professore di Prima fascia il 1° novembre 1973 presso l'Università degli Studi di Pisa. A soli 36 anni è Preside della Facoltà di Economia e Commercio. Ricopre, nel corso del tempo, le cariche di Direttore della Sezione di Economia della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento (oggi Sant'Anna), Presidente dell'Opera universitaria, Presidente del Nucleo di Valutazione e componente del Consiglio di amministrazione. Nel 1985 viene insignito dell'Ordine del Cherubino.

Nella lunga carriera è titolare di molti insegnamenti dell'area aziendale; dal 1984 tiene il corso di Politica aziendale che assume poi, dal 1992, la denominazione di Strategia e politica aziendale e che rappresenterà il suo insegnamento privilegiato.

Non meno importanti sono i ruoli ricoperti in campo accademico a livello nazionale. Presiede dal 1993 al 1998 l'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), fonda ed è primo Presidente della Società di Storia della Ragioneria (SISR). È tra i Soci fondatori anche della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale (SIDREA).

Svolge un'intensa e prestigiosa attività professionale. Tra le istituzioni per le quali ha lavorato si annoverano la Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Senato della Repubblica, la Camera dei Deputati, i Ministeri delle Finanze e della Pubblica Istruzione, la Consob, l'Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, il Fondo Interbancario di tutela dei depositi. Su indicazione della Banca d'Italia partecipa al Comitato di sorveglianza di diverse banche su tutto il territorio nazionale. È stato componente del Comitato Tecnico di Controllo dei Bilanci dei Partiti Politici. Figura apicale, nei ruoli di amministrazione e controllo, in moltissime società di assoluto rilievo nazionale ed anche internazionale.

Per i rilevanti ruoli istituzionali rivestiti e per l'importante contributo dato allo sviluppo economico del Paese, riceve nel 2005 dal Presidente della Repubblica l'Ordine al Merito della Repubblica Italiana con il grado di Cavaliere di Gran Croce.