

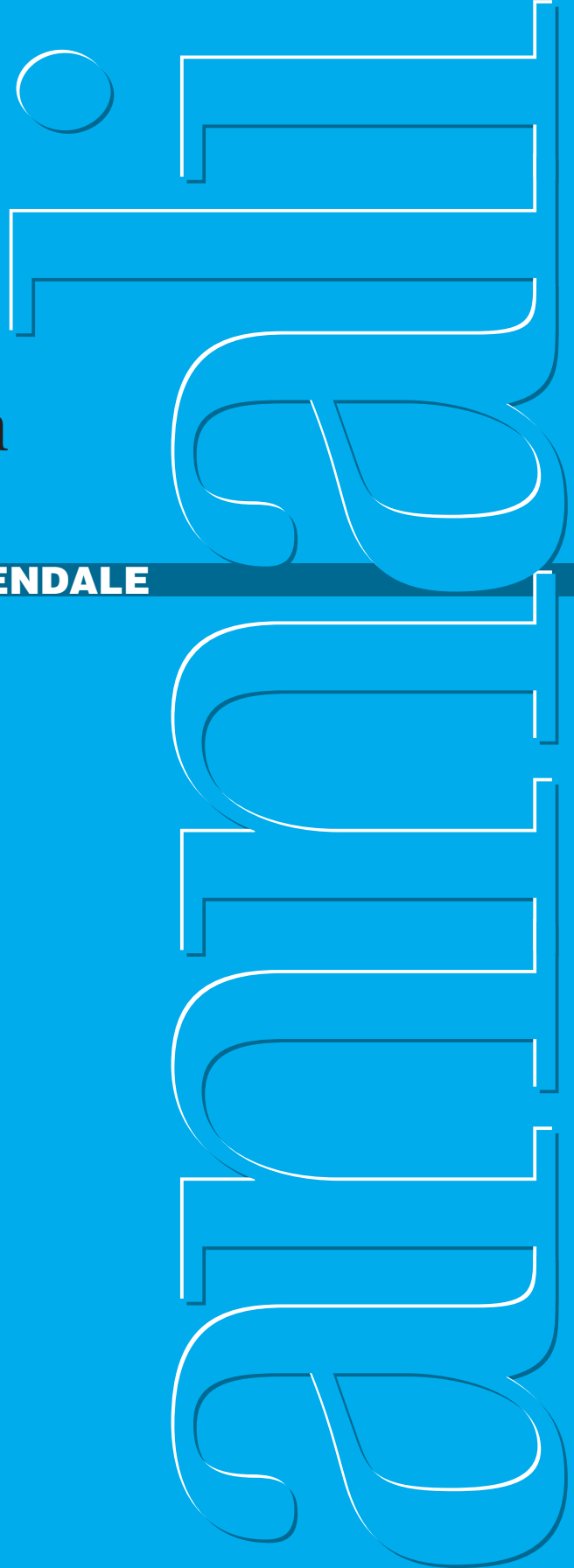


UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI PALERMO

Annali della Facoltà
di Economia

AREA **ECONOMICO-AZIENDALE**

2007
ANNO LXI





Università degli Studi di Palermo

Annali della Facoltà di Economia

AREA **ECONOMICO-AZIENDALE**

2007
ANNO LXI

PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

Gli articoli riflettono esclusivamente le opinioni dei rispettivi Autori

PRESIDE DELLA FACOLTÀ
Prof. CARLO DOMINICI

DIRETTORE SCIENTIFICO
Prof. VINCENZO LO JACONO

DIRETTORE RESPONSABILE
Prof. GIUSEPPE INGRASSIA

COMITATO SCIENTIFICO
Prof. S. CRICCHIO - C. DOMINICI - C. LIPARI
C. SORCI - S. TORCIVIA - C. VERGARA

ANNALI DELLA FACOLTÀ DI ECONOMIA - UNIVERSITÀ DI PALERMO

RIVISTA SCIENTIFICA

Aderente al Centro Italiano ISSN e all'Agenzia ISBN

ISSN 1827-8388

Iscrizione al Tribunale di Palermo

27 luglio 2005

EDITORE

Facoltà di Economia - Biblioteca Centrale

DIREZIONE E REDAZIONE

Facoltà di Economia
Viale delle Scienze, Ed. 13

90128 Palermo

E-mail: ingra@unipa.it

INDICE

PAOLO DI BETTA - CARLO AMENTA - <i>The role of the public entity in co-opetition and convergence</i>	Pag.	9
GANDOLFO DOMINICI - <i>L'effetto bullwhip, nella gestione della supply chain</i>	»	45
GUGLIELMO FALDETTA - <i>La fiducia interpersonale in chiave etico-relazionale quale condizione per la formazione e lo sviluppo delle reti tra aziende</i>	»	57
VINCENZO FASONE - <i>L'implementazione delle tecniche di yield management negli hotel di Palermo</i>	»	85
ANTONIO GIARDINA - <i>Alcune considerazioni sugli strumenti di controllo della coordinazione economica d'albergo</i>	»	119
GIUSY GUZZO - <i>La rappresentazione delle risorse per il controllo di razionalità nelle aziende non profit di erogazione</i>	»	151
GIUSY GUZZO - <i>The "contemporary" thought of Niccolò D'Anastasio through la scrittura doppia ridotta scienza (1803)</i>	»	183
MARCO PUGLISI - <i>Measuring the creation of stakeholder value: the impact of business on economic and social system</i>	»	201

ENZO SCANNELLA - <i>Note a margine del dibattito epistemologico e metodologico in economia aziendale . . .</i>	»	219
GASPARE RAPPÀ - <i>Environmental and social reporting of the firm within complexity theory</i>	»	263
GASPARE RAPPÀ - <i>Responsabilità e comunicazione istituzionale delle imprese: del rendiconto complessivo . .</i>	»	283
MARCANTONIO RUISI - LOREDANA DI MATTEO - <i>La "fattoria didattica" come manifestazione di turismo scolastico in ottica relazionale: una proposta di business definition</i>	»	335
MARCANTONIO RUISI - <i>La riscoperta dei trascendentali dell'essere per un rinnovato umanesimo imprenditoriale</i>	»	357

THE ROLE OF THE PUBLIC ENTITY IN CO-OPETITION AND CONVERGENCE***

Abstract: We investigate upon the strategic impact of the public entity to catalyze coalition formation among competitors around an essential facility. The public entity is usually represented as if moved by mere political scopes. However, the presence of a publicly-owned asset or infrastructure, which can be termed an essential facility, gives leeway to shed the opportunity to satisfy potentially new and different type of demand or consumer cluster needs. The increase in value stemming from a renewal in the utilization of the facility might loosen up political restraints against the involvement in the management of the facility of a multiplicity of actors. This allows us to add a new dimension to the role of the public entity, that is as a catalyst in coalition formation among perspective private co-opetitors, or might even let us present a rationale for the (partial) privatization. If the public retains management and/or in the property of the facility, we show how it influences the dynamics in the industry.

1. Introduction

Both in the economic literature and in the studies on co-opetition dynamics, the public entity is exogenously given and its presence has a kind of closure-of-the-picture rule, that is: it is mentioned in order to have the whole scenery. For example, as far as the literature on co-ope-

(*) Paolo Di Betta, professore associato in Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Scienze della Formazione - Dipartimento di Scienze Sociali - Università di Palermo.

(**) Carlo Amenta, ricercatore in Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Scienze Motorie - Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Finanziarie - Università di Palermo.

(***) Il lavoro è frutto di ampie discussioni in comune; le sezioni 1 e 2 sono state redatte da Di Betta e i le sezioni 3 e 4 da Amenta. Ottobre 2004. JEL Classification: M2. Keywords: co-opetition and alliances, convergence, essential facility, public sector. Questo lavoro è la seconda parte della versione presentata al Workshop EIASM: "Coopetition Strategy: Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?", tenuto presso l'Università di Catania, Facoltà di Economia, il 16 e 17 Settembre 2004.

tition is concerned, Brandenburger and Nalebuff (1996: 192-7) insert the public entity only inside the Rules in their “PARTS” model, reducing its role only as a regulator/rule-setter (1). On the contrary, in this paper we contend that firms have to reconsider this role and its powers especially when thinking about possible win-win strategies with competitors and in order to understand how to interact with it inside a coalition: we show that public entity has an active role inside the competitive dynamics of the industry and on rivalry among firms, and we try to shed new light on the potential advantages to participation in an interorganizational relationship with the public entity owning an essential facility. The public entity becomes a member of the Players, in Brandenburger and Nalebuff (1996)’s PARTS model.

It is not our task to consider the role of the public entity from a political economy perspective, yet we are forced to ponder about it to a minimal extend. The public entity usually exerts four roles in the economy: as policy-maker (in macroeconomic policies oriented from politicians), as a rule-setter (in microeconomic policies, i.e.: to fix rules of fair competition, product quality, packaging, an so on), as a client, intervening in place of citizens (by using procurement procedures), as an entrepreneur, furnishing public production (its presence being justified as a substitute for a lack of entrepreneurship on the private sector, but mostly turning to be an instrument of the political action of the dominant politicians) or as a landlord, renting the asset to a managing entity (again, by using procurement procedures; in the economic literature this argument is treated under the heading of “public provision”, and production is delegated).

Indeed, our main interest is the role of the public entity when taking part to a coalition or when abstaining from it. When the participation to coalitions by the public entity is seen this way, we can show that the presence of the public entity in the economy can be graded: at one extreme of the spectrum the public entity enters no coalition and stands alone with the public essential facility, acting as an entrepreneur to provide a service; at the other extreme the public entity gets rid of the essential facility and leaves it to a coalition formed by private partners, thus privatizing. We suggest that we can consider the need for the presence of the government and public sector in the economy from a dif-

(1) For an earlier exposition of the benefits from co-opetition see also Hamel, Doz and Prahalad (1989).

ferent perspective. We argue that the public sector can be seen as an exogenous force to guide the economy only when the endogenous ones inside the market and the industry are insufficient to avoid (or eliminate) the need of the public hand. In a sense we are giving a purely microeconomic rationale for the persistence of the *status quo* of the public intervention in the economy: while it could have originated for historical accidents, it is now guided by consumer satisfaction of a cluster of needs. We show that coalitional and relational competences of firms are essential part of this process of disentangling from public conduction of the economy.

From this political economy perspective it important to recall the distinction between public goods and public needs.

Public goods are distinguished from private goods on the principles of excludability and of rivalry in consumption (2). We are interested in the intermediate cases in which there is excludability but there is not rivalry (natural monopoly or also private goods supplied by the public entity) and the case in which the good has rivalry in consumption but it is not exclusive (so the “collective good or resource” can be supplied by the private parties).

As far as the latter is considered, it is usually said that the public entity intervenes when the needs of the citizens are not properly manifested and revealed, or when individual action cannot obtain the satisfaction of the need, so it is necessary a coordinating mechanism (the public entity) to a collective action. More recently, there has been a general improvement of the matter under the failure-of-the-market approach, tied to asymmetric information, adverse selection, incomplete markets and so on. We sustain a kind of failure-of-the-state approach in which the public entity cannot keep in pace with the evolution of the (cluster of) needs of citizens, so the public entity is potentially forced to dispose of direct conduction of business and even of the property of the

(2) The distinction public vs. private goods (and the intermediate cases) that can be found in any economics textbook, originates from P. A. Samuelson. Developing along these lines will drift us away from the main purpose of the paper; for example we should recall not only Samuelson’s definition of public good but also those by J. Dupuit or H. Hotelling, or we should consider the paradigmatic example of the lighthouse in the economy as treated by R. A. Coase and by A. T. Peacock. See Forte (1993: book I, ch. III) or Stiglitz (1988: ch. 4) for a treatment along these lines and Laffont and Tirole (1993) for an industrial economics perspective. Rivalry means that consumption is individual, excludability (either technical or economical) means that somebody could be negated the access to the good when produced.

facility that is intended to fulfill those needs. We move in way analogous to Nelson and Winter (1982: 387)'s approach to government policy to R&D, who show the impact of the fact that the information resides with the organizations engaged in producing and marketing the product: those organizations "know about the strength and weaknesses of prevailing technologies and of the targets and opportunities for improvement. They know how customers react to different product designs." Our approach stretches the concepts by sustaining that the public entity might lose the touch with the development of tastes and technologies when keeping the monopoly over the management (and over the property) of the essential facility.

A distinction borrowed from Viscusi et al. (1995 : parts II and III; exp.: 307-8), between economic from social regulation, can guide us in the analysis of the public sector as rule-setter. Economic "regulation has been defined as 'a state imposed limitation on the discretion that may be exercised by individuals or organizations, which is supported by the threat of sanction.' [...] the key resource is the power to coerce. [...] Economic regulation typically refers to government-imposed restrictions over price, quantity and entry and exit. Economic regulation is to be contrasted with social regulation. [...] When an industry is regulated, industry performance in terms of allocative and productive efficiency is codetermined by market forces and administrative process. [...] the three key decision variables controlled by regulation are price, quantity, and the number of firms. Less frequently controlled variables include product quality and investment." The definition cited is by A. Stone (see Viscusi et al., 1995: 347, note 1). Social regulations include health, (job and product) safety and environmental regulation.

We will move inside this territory; however, we do not deal with social regulation, nor we do consider the close-by effects on antitrust and patent policies. Moreover, our attention will be concentrated on an often neglected aspect of economic regulation, not inserted in the list above: coalition formation that includes a public entity – what has been defined above to be "the administrative process". We think it is an important aspect that must be taken into account, because of its pervasiveness and for the effective impact that it has on competition among firms, and also for the potential role of influencing the traffic of the firms entering and exiting the industry, guaranteed by the possibility to dispose of the essential facility.

The essential facility is a specific asset, an infrastructure, or a structure of any dimension whose utilization is necessary for firms to operate (to start with) or to enter different or close-by or related industries. The motive can be traced back to its territorial specificity (such as in the airport area, which is unique), to an economic rationale (such as in the case of a gas-pipe or oil pipeline, since it is economically unfeasible to duplicate it), to a legal contract (there is an exclusive licence by law or by some other administrative act) or because it gains the status of a resource that is essential to operate (such as in the case of telephone directories for some firms). In some contexts and for some industries it reaches a status which heavily influences the evolution of competition and can give rise to abuse of dominant positions by firms to which it belongs or it might even be a barrier to entry. The proprietor of the essential facility or the conductor thereof, must then give access and cannot refuse to contract with other parties and in exchange receives a payment for this allowance. The refusal to contract should then be justified on objective reasons. There is not a general rule to deal with such cases, in a very tentative and general way one can say that the negation to contract cannot be justified when the firm has legal and natural monopoly and when the proprietor uses this facility to leverage into other sectors, that is by using the advantages of having the essential facility to move and expand in close-by strategic business areas. The latter case is of evident relevance for us, since leverage is one of the strategic intents firms pursue. Another closely related case in the bundling of products and services, that can be developed by relying on the essential facility.

In these cases the public entity governs the relationships among firms, either by choosing direct conduction of business or by selecting directors and managers of the essential facility or by setting the rules of access to the facility. In the first case we see the public entity as an entrepreneur, in the latter as a rule setter. Property of the asset can be an accidental result of the historical evolution of regulation: the essential facility might even belong to a public company, whose charter can be conditioned by law, or can be a company belonging to a State-owned entity of some kind. Examples can be a gas-pipe or a high-voltage grid; they might even belong to private entities, which might use it to guarantee rent extraction inside coalitions and alliances, such as in the Klein et al. (1979) paper, mostly concerned with contractual relationship along the productive stream.

In the European Union, legislation on the essential facility has important implications for antitrust policies against illegal dominant positions, for contractual relationships along the productive stream, barriers to entry and leveraging (exploiting monopoly power) in the utilities industry (Polo and Denozza, 2001: 54-70).

The paper is divided in two parts. In the following section the role of the public entity in coalition formation among competitors will be considered from a theoretical perspective, while in the subsequent section a paradigmatic example of a public facility that has the role of converging interests of competitors has the scope to illustrate the role of the public entity to guide coalition formation with a real case.

2. The role of the public entity in coalition formation

The public entity has first of all the role of a policy-maker: its impact on an industry is then connected to policies used to foster competition of the country or territory, or to sustain some industries more than others, intervention conducted through budget spending and revenue raising. In this section we are going to have a look on the role of the public entity from the perspective of its impact inside an industry: we have simplified and recollected some actions inside our model in Figure 1, which we now comment upon. Before starting, let us specify that we abstain from recalling in the figure the role of the public as a policy-maker through budget and fiscal policies. Let us now briefly describe the two dimensions of analysis: convergence and managerial competences, which are the dynamic drivers of rent formation and extraction, as they vary in time.

Technological convergence can be “pure” or “induced”. Pure technological convergence is the one that has been mostly investigated upon in the literature: it is generated by firms’ free competition. Induced technological convergence is influenced and even conditioned by the public sector, most evident examples are offered by a natural monopoly or by any form and extension of regulation. Both induced technological convergence and territorial convergence are influenced to some degree by the presence of a public agent, which can operate at different levels (federal, statale, regional, as a regulatory agency, and so on) and capacities (declared by the Constitution, by a law, a regulation, and so on). In the paper we will focus on the case where territory and/or public subject are driving factors for convergence.

Territorial (or geographical) convergence shows two different patterns: “localized” and “distributed”, both derive from physical spatial proximity. Localized territorial convergence presents as its driving force a specific asset that is easily localized and that constitutes a single compact infrastructure: it has the nature of an essential facility. Distributed territorial convergence displays an infrastructure that is geographically distributed and spread all over the land or that is distributed among several facilities or involves different public entities (municipalities, counties, etc.). In any of these cases we can detect a very strong specificity of the assets, which in some cases translates into natural monopoly (3).

The other dimension of our model is managerial competence, of which we enumerate three kinds: “industry specific”, “core-resource mobilizing”, “coalitional-relational”.

Managers that have industry specific competence seldom leave the industry during their career, at most they move along the productive stream when changing employer: there is a lot of tacit and embedded knowledge.

We call the second type of managerial competence “core” or “resource mobilizing”: it includes the case of resource enhancing and expanding. Some industries require the ability to develop core competences: management demonstrates knowledge of the multifacet nature of the product or brand, which can be expanded when the firm has opportunities to grow by 1) exploiting product potentialities in close-by utilizations or to serve new market segmentation, or by 2) a more incisive differentiation of its products, or by 3) employing the technology in different applications. The “resource mobilizing” competences do not restrict the domain over product possible utilizations (expandability) or product differentiation, or over market segmentation or over cost reduction. They have more: they also expand core competences to include the ability over technology utilizations and resource mobilization, over skills to individuate and exploit resources in excess inside the firm (or belonging to firms whose access is guaranteed) (4).

(3) Williamson (1985: ch. 2 par. 2.1a) has identified at least four types of asset specificity: site, physical, human, dedicated. The literature consider asset specificity inside the public sector; see Besanko et al. (2004: 128-9). We extend the concept of asset specificity to the public sector.

(4) For a more extensive coverage perspective along these lines, see Hamel and Prahalad (1994), especially for the concept of stretch and of resource leverage (ch. 7) and core distinctive competence and extensibility (ch. 9); see Itami with Roehl (1987) for the concept of dynamic fit with the environment over time (related to customer, competitive, technological, resource, organizational fit) and for the concept of overextension of invisible assets; see also Vicari (1989), among others.

Finally, when the firm has to develop a coalitional approach to competition or conditions exists for coalition formation to cluster different kinds of knowledge and resources, it has to grow its coalitional managerial competences, properly coordinated with other skills to flow into strategic alliances. These abilities show something different from what we have called core managerial competences since they display also the ability to understand other industries and the cultures of other firms.

The “relational” part of the “coalitional-relational” managerial competence is an attempt to underline peculiar sensibility towards consumers. Moving from left to right along the managerial competences dimension, we stress at the same time the relative importance of consumer needs and desires and the characteristics of the product/services: managers have to receive and read new *stimuli* from clients that have developed new clusters of needs. The paradigmatic example can be offered by industries in the rightmost cell, where the products and services satisfy clusters of needs, such as entertainment, leisure activities, eating, social interaction; essential facilities that offer such occasions of experience are the stadium, the museum, the theater. These cases involve what we call the experience oriented provider, a (coalition of) firm(s) voted to create a life-long memory experience. In some industries relational abilities and skills are also needed due to the continuous interaction between personnel and clients. Here apply all the considerations tied to the experience-oriented (experiential) consumer of Pine and Gilmore (1998, 1999) and correspondingly, to the experience-oriented provider.

First of all, it must be affirmed that direct management by the public administration can be present in each quadrant of the Figure, of course at the cost of losing in efficiency and in effectiveness, it is the case of the public entity as an entrepreneur. The causes might be found in the organization of the economy as evolved through history, so without a specific economic rationale, but due to political reasons, or rather, it might have developed against some economic rationale (an affirmation that must be soothed through the lenses of the distinction between private and public goods and public and private needs).

We can now present a simple framework to analyze the actions of the public entity; in each cell industries or business areas are individuated.

Managerial Competence → Convergence ↓	<i>Industry specific</i>	<i>Core – Resource mobilizing</i>	<i>Coalitional – Relational</i>
<i>Technological: pure</i>	(A) Fix fair competition	(B) rules - Control over	(C) illegal actions
<i>Technological: induced</i>	(D) De-regulation Privatization (except strategic industries)	(E) De-regulation Privatization Fix rules to fair access	(F) De-regulation Privatization Coalition formation
<i>Territorial: localized</i>	(G) Direct facility management Procurement	(H) Procurement Coalition formation and supervision	(I) Privatization and/or coalition influence
<i>Territorial: distributed</i>	(J) Direct facility Coordination Eventual predisposition of regulatory agencies and markets to guarantee access administration	(K) Procurement Coalition formation and supervision Coordination among different functions inside the public	(L) Privatization General purpose coordination Active promotion and supportive role

Figure 1. Actions by the public entity

Along cells (A), (B), (C), where pure technological convergence dominates, the role of the public administration is minimal in terms of direct management of firms, that is as far as the public entity is considered as an entrepreneur. Its main function is to exploit its political power as a policy maker, and inside the industry it operates as a rule-setter to fix the rules of fair competition and to control that there is no illegal dominant position. Since there is an explicit role by the public entity inside the regulatory process, in response firms have to create and develop some internal structures aimed at communicating with the public regulatory agency, not only from a legal point of view (General Counsel and Legal Affairs), but also from a stakeholder point of view (Public Relations, Investor Relations, Stakeholders Relations), in the latter case indirectly stimulating consumer alertness.

Along cells (D), (E), (F), the role of the public should be to move from an eventual role inside the economy (that is as an active agent/entrepreneur and as a policy-maker), towards a rule-setter. Its political role can be eventually exercised inside coalition formation, by select-

ing the actors that take part to the coalition (5). Also, the public entity can have a role in guaranteeing access to some infrastructure that is necessary for business.

When the public administration realizes that there is a potential advantage in technological convergence, which is hindered by some public policy or law, the public entity steps back; by doing so it facilitates and even induces technological convergence by not opposing to it, giving leeway to private forces and competences. If the public entity has a role in the direct management of some firms (by historical accident, for example), it then starts a de-regulation and privatization process of the firms inside a liberalization process to foster free-enterprise. This should be the case also when the public administration wants to catalyze fresh managerial competences in the newly-privatized firms and if it wants to keep a screening on the process by also controlling the formation of coalitions (even without formally entering into them) (6). There can be the need to establish agency to control the competitive process in the de-regulated and/or privatized environment. This was the case for the telecommunications industry in Italy in the nineties: pressures can become important to stimulate the public entity to retreat from entrepreneurial control of the monopolist firm, technologies can open up a market for spectrum licenses and thus public auction (or lottery) can be built up to fit the need, and a regulatory agency to supervise the dynamics of the competition in the industry is needed.

Technological induced convergence implies that there is an “affirmative action” by the public administration to loosen up its ties over the economy and its presence: the public entity is retreating and leaving space to private partners while keeping a political role in coalition formation by using governance instruments such as *noyveau dur*, golden share, and the like, or by letting new firms to enter the industry by auctioning access to band, as was the case in late Nineties in the telecommunication industry all over Europe. Both can be seen as points in a spectrum of different governance structures that can be used by the public entity according to its desire to remain inside the Board or to entirely withdraw its presence.

(5) This is not a normative proposition, but a realistic admission that politicians receive pressures by lobbies.

(6) Indeed, this motive might also be induced by a political considerations or by corruption practices, favouritism and nepotism.

In the lower part of the Figure, that is in presence of territorial convergence, the role of the public administration and of political motives become pre-eminent.

We can characterize the role of the public entity as a facility manager (or as a landlord that rents the asset) in cells (G) and (H), due to the localized character of the structure; usually there is only one public entity that is involved in the management and there is no need for components of the public administration to coordinate among themselves. When territorial convergence is localized, the presence of the public asset that can easily directly managed by public officials and the lack of evident innovative re-utilizations suggests public property, or a procurement procedure to find some private managers to act as licensee (usually for a long-term) for private conduction of the facility. The public entity exerts the role of control of the quality of the service. This should be the case for cell (G). When managerial competences require and allow a broader entrepreneurial vision, the procurement procedure is suggested to give licence and keep property, or there is space for coalition formation guided by the public entity together with private parties. This should be the case for cell (H). Property of the asset remains public and control over the management of the public entity is kept through presence of public representatives inside decisional contexts such as boards and audit committees, and even some opting out procedure to disentangle the coalition.

Instead, when the facility has the nature of an infrastructure and is territorially distributed (cells (J) and (K)), the role of the public entity is to guarantee access and to coordinate the actions of many subjects that are present on the territory, that belong not only to the private sector but also to the public administration at different levels (according to territorial capabilities and/or functional goals). When the specificity of the industry can be reduced, the public entity can have a coordination role among different levels of the public administration, and/or there is a space for coalition formation of private firms and its eventual supervision by the public entity.

Coalition formation and eventual supervision, or a general purpose coordination is left for cases in which there is a need for managerial capabilities related to coalition formation and relations with the consumer/citizen. This is the case of cells (I) and (L) (and (F), too), where the public sector faces direct competition from other suppliers of the services, a competition that could be so intense in the long run that the

public could withdraw and leave the scene to the non-profit components of the private sector (so-called third sector, broadly speaking), or even to private firms. Social entrepreneurs in the non-profit sector can start activities to satisfy some needs that the public administration does not yet recognize or it is not able to match. These social entrepreneurs have direct knowledge (in the Nelson and Winter (1982)-sense mentioned at the beginning of the paper) of the needs they have to satisfy and activate fund-raising foundations or individuals to enter in indirect competition even with some core public services. We see the role of the public entity in the (I) and (L) cells as uniquely moved by the well-being of customers; the public administration withdraws since it cannot match the needs adequately, at the same time it provides the rights, values and capacities to the customers: the public administration has to legally define the ways, the procedures, the devices according to which the privates can take over the activity (7). Also, when economic industries are considered, the (I) and (L) cells illustrate the role of the public entity in terms of coalition influence and general purpose coordination, and an active promotion and supportive role of the territory.

2.1 Some sketches on the mechanics of coalition formation

We have grouped the roles of the public entity in some generic categories: as an entrepreneur involved in direct management or as a landlord that rents its property; as a client, substituting for the citizens it represents; as a rule-setter inside the regulatory process, through antitrust policies and by using agencies; as a policy-maker to guide evolution of the economy and as a political force inside a localized territory. To these we added a new perspective, that one of coalition formation and its eventual supervision, which can have relevant political impact. It pertains to the role as an entrepreneur/landlord and the political one.

If we consider the role of the public entity (and of the local authority) inside coalition formation and supervision, we can see it as a pivotal player, as a standard setter and as a core-enlarging player. We can observe the cooperative game that establishes among three possi-

(7) On the definition of capacities, values and rights in welfare economics to which we refer here, see the extensive literature by A. K. Sen.

ble groups: public administration (at different levels), firms, citizens/customers. There are three possible coalitions:

- public-based coalition, in which the public system coalizes with the citizens to offer them a service based on the essential facility: this is the case of direct (facility) management;
- firm-based coalition, of which we can imagine two types. In the first one the firms coalizes with the citizens to offer them the same service without the essential facility, a difficult possibility, if ever possible, due to the fact that the essential facility's services cannot be easily replicated (in this case it would be properly called "fundamental" facility). In the second one the facility is offered to the private sector, that is the essential facility is privatized, at different degrees;
- grand coalition, in which three groups play together; in this case the public facility is managed by private parties according to a long term licence agreement, and the public retains control of the quality of the service and guides coalition formation.

From the resource dependency perspective of Pfeffer and Salancik (1978), we know partners that bring more critical or scarce resources to the relationship will be able to appropriate a higher percentage of total rents (see also Dyer and Singh, 1998: note 7). According to the resource dependence view organizational boundary is ampler than firm boundary as fixed according to the transaction costs perspective of O. E. Williamson, since it includes also non-hierarchical influences by outside resource endowed entities (8). Indeed such is the case with the public entity: the essential facility pivots the dynamics of the industry in that territorial area. Our approach tries to capture something that has been neglected even in the resource dependence perspective, where in fact the public presence has been relegated at most to the role of a stakeholder.

Our attempt is to let the essential facility enter as a resource inside the industry itself. This can be done by using the so called "core" concept of cooperative game theory (9). The core is by definition (see Eichenberger, 1993: 275): "the set of all feasible payoff vectors that cannot be blocked by any coalition". The presence of the public essen-

(8) For a comparison between the two approaches, see for example Grandori (1984: ch. 3).

(9) Unfortunately, there is a confusion of terms between core in cooperative game theory and the concept of core managerial competences. Both terms have such an established and recognized role in each discipline that we cannot modify any of them or use a synonym.

tial facility enlarges the core. As Eichenberger (1993: 274) underlines the core concept tries to capture the idea that when considering “[...] payoff distributions that are stable against secession of subgroups, a natural requirement for any payoff vector to be mutually agreeable seems to be that no subgroup could do better by breaking the agreement and operating on its own.” This is in the first place the role of the public essential facility, a resource that enriches the set of feasible payoffs and which is at the disposability of the public entity.

The public entity can exclude itself from the Grand coalition: we have already hinted to the policy-maker role in coalition formation in induced technological convergence, when the public entity uses governance instruments or auctions to (gradually) retrieve from the industry.

However, an exogenous change in tastes or in technology can induce a new coalition to block the Grand coalition. A larger impact would be a change in tastes of the citizens, who play an important role in coalition formation when they acquire and reveal new cluster of needs and wishes: they can influence the contractual force of the single firm in comparison with others and with the public entity.

The relative competitive advantage of one firm versus the others depends on what we have called relational managerial competences, skills managers have in detecting and “reading” these desires of the citizens, and to develop appropriate services to fulfill them. These managerial competences allow firm endowed with to bid in a more appropriate way.

The contractual force against the public entity can be seen, first of all, when the emergence of new needs can block the grand coalition and give the possibility to firm-based coalition to substitute it in the conduction of the facility. Also, it can be seen when newly-born needs of the citizens influence the position the incumbent firm has at re-negotiation with the public entity at expiration of the licence contract. Finally, it can be detected according to the pressure a new-entrant firm can exercise on the old-incumbent coalition, when the new entrant has more appropriate means of satisfying the new desires.

As a standard setter, the public entity has an important impact or influence though legislative and administrative regulation.

In choosing the partners, we consider two parallel dimensions along which the coalition builds up: one regards how the public entity forms the coalition and one deals with the strategic intent of the firms

to enter the coalition. Space limits restrain us to dwell too much on this subject and we can easily refer to Das and Teng (2003), among others, for an extensive treatment, so we can restrict our attention to some distinctive features of our proposal. Let us start now with the first one dimension.

2.2 How the public entity forms the coalition

The selection among private partners (the firms' front) is done according to knowledge contribution to the coalition and is influenced by the way the dynamics of competition for the market evolves. Literature on co-opetition shows that among the reasons why competing partners decide to cooperate there is the intent to avoid retaliation by opponents, and the risk of disruptive wars is reduced. Another relevant motive is given by improving knowledge and by linking to specific resource endowments, as illustrated in the literature by the resource-based and the relational-based views. When there is a public presence in coalition formation, there is yet another motive: to guarantee access to one of the potential partners (which cannot be excluded), behind this motive there can be political reasons alone. As far as the other potential members of the coalition are considered, there is a game of rent extraction that goes on: the public entity has the intent to maintain potential-entrant firms to oppose to incumbent ones.

Our next task will be to consider how selection is operated by the public entity and is forced by the limitations imposed by the presence of the essential facility. Apart the cases in which the partner is illegally chosen according to corruptive practices, favouritism or nepotism, we have a well established theory regarding procurement and regulation according to which it is possible to outline some rational foundations for the insertion of private actors in coalitions with public entities (see Laffont and Tirole, 1993). Needless to say, the pre-requisites of selection for participation to the auction are relevant.

Finally, as we have just seen, the public essential facility enlarges the core and expands opportunities for payoffs, thus attracting the interests of potential private partners to enter a coalition with the public entity to increase firm value from the utilization of the asset. There are at least two possible sides open to rent extraction by the private partners admitted to the coalition.

To start with, the facility represents a sunk cost, to which the community has contributed mainly through fiscal revenues. Consider the dimensions used to distinguish private from public goods, but apply them now from an industrial perspective. Utilization of the asset is rival between firms (utilization by someone reduces the possibility by someone else) and no one can be refused the use, so the asset has the character of a common resource. From the perspective of the consumer, this implies that there is both a reduced attention from the community over its management (provided the service is maintained, at least at a minimum qualitative level of service) caused by the lower perception of its cost, and a race results, to use it to the utmost extent by the people in the community (“the tragedy of commons”). From the perspective of the licensee, this implies having to guarantee access to competitors and to establish some cooperative interaction, guided by the public entity (which in most cases is a regulatory agency). In some cases, instead, possibility to ration the use can be greater and the firm can further extend/leverage on some characteristics of the asset to guarantee more rent extraction for itself, and also to entrench its position against accusations of abusing of dominant position for not allowing complete access to competitors or for extracting rents from them. In these cases the firm has reached a full exploitation of relational and coalitional management capabilities. On one side (market-side) it has gained a great knowledge on the consumer and amplified its relational ability to interact with it. On the other side (industry side) it has devised ways to interact with competitors to limit their requests: it has succeeded in making the facility excludible to competitors to some extent, still giving access to some aspects of the resources stemming from the facility. In the meantime the facility could have lost its characteristic to be considered essential, and it could have reduced its perceived “social” relevance (in some cases even according to antitrust criteria). When competitors together gain access to the management of the facility, then each has already fenced its own position according to some rule fixed at the political table. Private partners are open the possibility to insert a wedge between unlimited supply and demand of the use of the asset, thus gaining a rent appropriation on the “demand side”, that is, towards the community (the citizens), and by introducing some principles of limited access to competitors, on the “supply side”. There is also the possibility of rent appropriation, *à la* Klein et al. (1978), by private partners after entering into the coalition, if one compares the amount paid to the pub-

lic administration by the winning private partners and the amount potentially payable by other private partners that remain out of the coalition (the losers).

On the opposite site, the public entity can put up a self-selection mechanism to attract potential partners, outlining the characteristics required for a full exploitation of the asset together with them. In this case the public entity is showing the intention to enter a coalition. If the public entity cannot precisely define the dimension and characteristics of the partners it is looking for, it is revealing that it does not have a complete vision on the potential utilizations of the essential facility. Here appears an embryonic motive for privatizing the asset, if there is the perception of benefits from private partners and of more useful utilizations of the asset in the interests of the community. In these cases the self-selection mechanism is the simplest one, since it is based on one dimension only: if procurement is based on an auction, it is the willingness to pay by the potential partners, if it is based on a lottery, the dimension of choice is mere luck; in both cases it is a prelude to privatization.

When entering a coalition, the relationship must be of long term to cover private partners' investments in the asset. The possibility of opportunistic behavior by private partners to extract rents from the public is nevertheless latent, as we have said before: the revelation of the offer by other potential private partners that have lost the race and that are ready to substitute the existing ones (at lower prices) can show the possibility of rent extraction. In effect there is a possibility for the private partners to face a "winner's curse" *à la* Thaler (1988): paying too much to enter the coalition, and so rent extraction is totally remitted to public hands.

In this case along-the-way re-negotiation is not an attempt of rent extraction by the private partner, but a way to reduce rent extraction operated by the public partner and to sweeten the winner's curse. There is then a dilemma for private parties to enter the coalition, and the need to write a contract emerges, that allows for adjustments in redistribution of payoffs inside the coalition. Since the coalition includes the community, this re-contracting entails some hidden potential political costs, among which one can enumerate the often unfair accuse of political favoritism or even the accuse of bribery – while, as just said, the underlying motive is instead a necessary re-negotiation of the contract. It could include a pass-through clause on the citizens to pay more for the services without an improvement in their quality.

We can stretch the reasoning a little bit: knowing that there can be the necessity of re-contracting, some “bad” firms can be attracted to take part to the selection, so the self selection mechanism cannot easily discriminate “bad” from “good” firms. How to discriminate bad from good firms? We could make the following argument. The public asset represent a commitment made by two of the members of the coalition: the community and the public administration.

However, each of them has not a complete perception of the costs sustained. For example, citizens might not evaluate in Ricardian terms; they might not realize that they are in effect paying for the asset inherited from past generations, maybe they really think that they have inherited the asset free of (tax) charges. On the contrary, if citizens realize that they are in effect paying some tax charges for the facility, the intention to spread out the costs to outside partners might emerge. Consider that both incumbent partners realize that – to enhance the possibility of recovering those costs – they have to let other resources and competences enter the coalition – without extracting rents from them. How can this happen? The newcomers (the firms) can open up the services to third parties at the moment outside of the coalition: the third party wants to utilize the services and is willing to pay for them; the incidence of the fiscal costs is then transferred to this final third party. A prerequisite must be the non-rivalry in consumption. An example can explain the situation. A stadium is in public hands (the municipality), and local supporters pay to see their soccer team by occupying thirty thousands seats. In order to extend the basin of attraction and potential audience, the municipality can enter into a coalition with the soccer team to allow for tv broadcasting from the stadium. For sure there must be a contract between the soccer team and the municipality over stadium utilization, most of the time against a rent payment that represents a long term amortization of the building costs. It is usual the case that the stadium has been given according to a long-term licence and the benefits from tv-broadcasting go to the soccer team. There is an evident added-value from letting other third party to enter the coalition, represented by the intermedium media, the tv-broadcaster that transfers the final payment to the payer-of-last-resort, the far-away supporter of the team.

Other cases can show different revenue division, such as when the theater, still managed by a public entity, signs a contract with a tv-broadcaster for concerts.

The actual situation regarding theaters, museum, stadiums can be seen as the outcome of cumulative decisions, some of them even accidental. When it comes to understand the dynamics of choosing the partner in strategic alliances, firms and institutions in general have to ponder very carefully on the strategic path they are going to enter. According to Das and Teng (2000), to fully exploit all of the potential and the risk of a strategic alliance, firms have to consider at least four major aspects: rationale, formation, structural preferences and performance. Different theories could be used to analyze these four aspects and under a resource-based-view theory some authors underline the role of resources evaluation in the formation of the structural preferences of the strategic alliances. Resource-based-view theory could prove really effective in explaining the strategic and competitive dynamics of the institution we listed above. Wernerfelt (1984: 172)'s definition of resources as "those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm" could prove really useful to stress and analyze the cultural and sport services markets in which the intangible assets very often emerge to be the key factor in achieving success in these markets.

The public entity's choice when retaining the property of the facility is to expect the rendering of an improved asset at the end of the contractual period of licence. The firm that is chosen must be a firm that guarantees the improvement of the facility in terms of utilization and services stemming from it, so that the public entity receives a rent at the end of the licence period from the value added by the licensee. The public entity prefers the handover from actual licensee to the subsequent one to have the nature of rent extraction. We can expect the retaliation by the incumbent licensee to reduce manutention of the facility in the last periods of the licence, as a partial recovering of the extrarent that it is leaving to the public entity with the restitution of the facility. The subsequent licensee after the handover of the facility will have to sustain extra costs for manutention of the facility and to pay the public entity the added value the public entity now attaches to the facility that has been created and discovered by the former licensee. If the public entity does not recognize the extra-costs due to manutention, then a winner's curse will most likely appear of large proportions, engrossed by the incomplete knowledge of the new entrant on the facility. It is important to notice that if manutention of the facility is offered by the municipality, it also has the same adverse incentive effect. The new entrant is requested then to have specific innovations to put forward and must

belong to the same industry. This means that in the long run there will be a necessary distinction between territorial convergence and technological one: territorial convergence will be kept, and it will have a kind of industry specificity, void of technological influences, that will be perpetuated and self sustained in the very long run. In localized essential facilities there is then a pressure towards ownership of the facility by firms, and privatization might occur, especially when the acquiring firm has hidden knowledge on the satisfaction of new clusters of needs.

As Das and Teng (2000: 45) show, the exchange is based on property-based resources, connected with the essential facility, that is imperfectly mobile, imitable, substitutable. The unilateral contract defines the relationship, which has the nature of an alliance between the public entity and the licensee; these are mainly the cases in which the infrastructure remains in public hands.

When the exchange extends over to involve knowledge-based resources, then the public entity decides to enter in the equity of a firm/*consortium* that tries to coagulate other competing firms that enter in the equity stakes; the relationship then evolves towards forms of co-opetition, and the public entity has a lot of interest to remain inside the coalition, since now the probabilities to satisfy new clusters of needs are improved. The public entity then has a pivotal role as a catalyst in the formation of coalitions among firms, that more easily could satisfy new, emerging needs. Consumers and utilizers also have a role in the coalition, mainly through control on the quality of the service or with direct representatives in some decision or auditing committee; mostly they retain the nature and role of a stakeholder.

When the public entity wants to exploit the facility in such a way to obtain some knowledge-based resources from prospective partners, it facilitates the formation of the alliance and decides to incorporate the facility in a legally vested firm that has the characteristics of a private one (i.e., a joint venture), thus entering the private sector.

At the same time the public entity retains the regulative and/or legislative power, either directly or indirectly through other subjects in the legislation and regulation stream, to which it belongs. It then has the possibility to exert political pressure on its partners, thus keeping its rent-extraction powers, in terms of possible retaliation in case the behavior of the private partners diverges too much from public intentions (measured in terms of employment in the firm and minimal quality of service). The strategic dynamics that develops among private and pub-

lic partners is one of tit-for-tat that in the long run generates the evolution of cooperation among the partners, where the public component of the coalition exerts pressure through the possibility to change some rules along the way. See Axelrod (1984) for a resolution of the repeated prisoner's dilemma by using tit-for-tat strategies. Together with this tit-for-tat strategy, less competition-based ones develop, those founded on resource exploitation that lead to coevolution of firms belonging to the same (or different) industry (-ies).

Now we turn to the second aspect, the strategic intent of firms to enter the coalition when in presence of a public essential facility.

2.3 Strategic intent of firms in co-opetition and in coalitions with the public entity

According to the resource-based view as presented by Das and Teng (2000: 37) or Doz and Hamel (1998), the reasons behind alliances are based on the desire by firms to have access to other firm's resources and knowledge or to enrich one's own by combining them with others'. Following this approach, we show that an essential facility represents a very important opportunity for a firm having such purposes. Following Barney (1991) and Peteraf (1993), the essential facility can be silhouetted as a resource which is scarce, imperfectly imitable, lacking in substitutes, offering many possibilities to be organized and to create wealth and value improvement to services.

The problem is that it is not always possible to acquire it, due to law restrictions. How can one gain access, then? As we have said before, access can be guaranteed by law, when it is necessary to exercise a certain economic activity, in other words when it is a *conditio sine qua non* for the firm to operate. In some cases there is the possibility for the firm to gain exclusive access to the facility, either by licence or by acquisition; and two sub-cases appear: one in which the firm can deny access to competitors or the other in which some forms of co-operation are needed and/or imposed in order not to being accused of abuse of dominant position. In this latter evenience, management of the infrastructure is seen also for the benefit of competitors, and usually a regulatory agency is present to monitor the behavior.

Let us apply now our model to sketch in Figure 2 the strategic intent of firms according to the dimensions of analysis.

Managerial Competence →	<i>Industry specific</i>	<i>Core – Resource mobilizing</i>	<i>Coalitional – Relational</i>
Convergence ↓			
<i>Technological: pure</i>	(A) Competitive advantage	(B) Stretch and leverage Alliance management	(C) Stretch and leverage Alliance management Experiential consumer satisfaction
<i>Technological: induced</i>	(D) Stakeholders interaction	(E) Stretch and leverage Agency and stakeholders interaction	(F) Stretch and leverage Alliance management Agency and stakeholders interaction Experiential consumer satisfaction
<i>Territorial: localized</i>	(G) At least a minimum of citizen satisfaction	(H) Facility extension	(I) Facility extension Experiential consumer well-being
<i>Territorial: distributed</i>	(J) Control over facility respecting equal access Competitive advantage	(K) Control over facility Stretch and leverage	(L) Experiential consumer well-being Environment protection

Figure 2. Strategie intent of firms

In cell (A) we stress competitive advantage as a strategic intent, which is *de facto* common to all of the cells and to all firms: it is differently specified according to competing theories, so for example in the resource-based is aimed at controlling and expanding resources. In the other cells we have tried to highlight the major component of competitive advantage. It is important to notice that when the facility is in public hands, this strategic intent can be dampened, since it can be blurred and mixed with other criteria on the political agenda.

In cells (B), (C), (E) and (F) the strategic intent is to stretch, leverage and expand the resources as Hamel and Prahalad (1994: especially chapters 6 to 10) have shown. In cells (B) and (C) there is also a major attention to alliance formation and management.

When a de-regulation process is in course (either economic or social) and there is an induced effect on technological convergence, it arises a need to find ways to interact at various levels with the political component of the public administration (differently across countries, and inside each country, at the various levels of the administration, ac-

ording their legislative powers); firms particularly endowed with these managerial competences, as in cells (E) and (F), show masterly skills to treat such delicate issues. Here the role of the public administration is more on the policy-maker side, as opposed to the rule-setter one. The ability to interact with the political representatives of the community becomes so relevant to assume the status of an ordinary way of making business: it becomes part of the ordinary mandate to management, instead of being an extraordinary duty to deal with now and then in an emergency-room situation when some unfortunate/disastrous event happens. Lobbying can be fostered by general employer-unions that represent different, cross-industry firms; the guidelines of the lobbying action are founded on general principles' ground, and can reduce barriers to entry in some industries.

Analogously, when the public administration has a rule-setter role inside an industry; the lobbying activity is done by competing firms belonging to the same industry, or on a one-to-one basis by each firm. This is why also in cells (E) and (F) necessary attention is given to interaction and public relations with the regulatory agency and stakeholders in general, caused by economic and social regulation; again it is part of the ordinary way of making business. This is rather a matter of degree of importance, as it is often stressed in this paper, since interaction with the agency and with stakeholders is important also in cells (A) and (D), as well as in (B) and (C). For example, in cell (D) political attention to stakeholder satisfaction is amplified by the fact that there is direct political pressure on the politicians who are considered to be indirectly responsible for the strategies of the undertakings offering the service, since they are considered part of the larger area of the public administration.

In (K) the strategic intent of firms is to stretch and leverage by starting from a consolidated position in a local market over the facility: such is the case for example for utility firms which have a local long term licence in electricity and try to leverage that position by moving into other industries (e.g. gas) in other near-by geographical areas.

This strategy is not viable in firms belonging to quadrant (H), where leverage is not driven by the territorial reach of the firm, but it is limited by the territorial extension of the facility, so the "facility extension" can be done in the services originating from the facility itself. By "facility extension" we mean the expansion of the services for better utilization of the facility.

In (G) the intent of the undertaking is usually to satisfy citizens at least to a minimum extent; on the contrary, in (I) the “facility extension” is fully exploited: citizens become customers and are fully satisfied.

In (J) the major object is to gain access to the facility, to manage it if possible, in order to control access (while respecting the equal opportunity to access regulated by law and controlled by the public regulatory agency) and gain information that can be used to develop knowledge over the clients. The control of the asset can give rise to a flux of cash flows that has the nature of a riskless asset, aimed at covering maintenance of the facility. Inside a district, the firm keeps its strategic intent as part of the productive stream, the intent can be generically termed “competitive advantage”. In (G) the maintenance of the facility has less importance, and the continuous interaction with citizens imposes more attention to the use of the facility according to citizens’ desires.

In (L) both consumer well-being and environment protection are main objectives of co-operating firms among themselves and with the public entity.

It is important to notice that in cells (C), (F), (I), (L), consumer protection and, in more general terms, experiential consumer satisfaction are considered to be very important, and new ways of augmenting the services is eagerly searched, and this is one of the major forces in cooperation among firms. We underscore the term “well-being” because it involves rights, values and capabilities to be recognized and appreciated. Along these lines, examples are wide ranging: they go from usual consumer protection in terms of reducing product/services damages or failures, to more socially oriented attention to the consumer (10).

Das and Teng (1998) have presented a model on the impact of relational and performance risks in alliances; we could have compared their proposal with our discussion on risks in co-competition above: due to space constraints, we mention them only in passing.

Let us consider for example performance of districts, and the threats they face. If we consider Porter (1980)’s five forces, we notice that the district, which is built along production stream inside an industry, is open to competition from new entrants and product substitutes. Public impact on the performance of districts might originate from political

(10) As an example, consider the social champaign launched in Italy in 2004 by two utility firms such as AEM and ENEL, which are competitors in gas and electricity, together with RAI, the tv-broadcaster, to improve awareness on thefts to elderly people.

policies on the financing of the projects to foster innovation through banks for development, an example is offered by the European Bank for Investments in the European Union, to be considered at all effects part of the political action of the European Commission (the executive branch of the Union) (11). Firms belonging to a district can activate political pressures on the public entity to force it to be more focused on unemployment reduction, and financing policies on the area can be justified on these terms. The financing can involve public entities (various local administrations, that is at regional, county or municipality levels), public banks for development (even of a European political status such as the EBI), private banks, other actors such as industrial partners from outside of the cluster of firms (12). There is then a co-operative motive among firms in the district and the public entities, originated by territorial contiguity.

The presence of the public entity enriches occasions for relational risk, as we have stressed before, due to the political role it exerts. In order to lessen this risk, the private partner is essentially forced to rise employment a little bit to satisfy politicians' requests, at the same time passing the increased costs to consumers by rising the average price a little bit. This is more easily done when the essential facility is the resource around which co-opetition is forming, while it is more difficult in cases when it is knowledge-based, or when the environment is highly competitive: these are cases when unemployment can even increase, as in the Poste Italiane s.p.a. turnaround and its entry in the banking system that required cuts in labor force in order to gain more efficiency (13).

(11) We recall that the European Bank for Investments is at the same time a bank and an european organism: in the actual formulation of the EC Treaty at article 9 (formerly 4B), the Bank is inserted in the communitary organizational frame and the dispositions that regard it are inserted in Part V. Institutions of the Community, Title I. Institutional Dispositions, Head V. The European Bank for Investments, articles 266 (formerly 198D) and 267 (formerly 198E). It has the purpose to contribute, through recourse to capital markets and own resources, to the equilibrate development of the Community. The EC Treaty is the original Treaty that instituted the European Community signed at Rome on March 25th 1958, as subsequently modified by various treaties among which the Maastricht Treaty, Amsterdam, the Nice and the Athens Treaties and the so called European Unique Act signed at Luxembourg.

(12) A recent example from the press regards for example the so called wireless district in Turin Italy that involves FIAT, Pininfarina, Telecom, Motorola, Hewlett-Packard, or in the biotech (Pfizer, Bracco, Novuspharma, Vicuron). In our model these are not districts, but alliances. See Carruba (2004).

(13) The public administration often finds ways of guaranteeing workers from losing their job, as was in fact the case here.

One more word on opportunistic behavior and relational risk. The presence of the essential facility opens space for opportunistic behavior by those who can be called quasi-partners, firms which realize that they cannot be negated access to the facility and ask access by threatening to recur to courts or regulatory agency with accuses of abuse of dominant position. We could assist then to an entry from near-by industries and a kind of surreptitious convergence can happen, motivated by occasional opportunities to exploit access to the essential facility. This might lead to unexpected costs to the essential facility manager, both administrative and related to the management of this “new alliance”.

3. Co-opetition and the essential facility: the case of the stadium

In order to show the factors of convergence and the impact of the public entity in guiding coalition formation among competitors we present the role of the stadium as a paradigmatic example of a public essential facility. We illustrate some co-opetition strategies developed by competing soccer clubs belonging to the same city.

The need to look for co-opetition strategies could arise when for a club it proves difficult to have the exclusive right to manage the facility. Such strategies could prove effective to obtain the assignment of the facility when there is not just one club in town, or the facility may be allowed to host different sports (athletics for instance) or events.

A club can cooperate with another one in town: both are sports competitors to win the championship and compete for the audience. An example is offered in Milan Italy by two soccer clubs: Inter F.C. and Milan A.C., which share and extensively use the 80,000-seats “Giuseppe Meazza/San Siro” stadium, owned by the municipality of Milan. Every Sunday one of them plays in the stadium for the Italian Championship, besides being involved in Champions League or Uefa Cup, which are important championships with teams from all over Europe.

The stadium was renewed in 1990 for the World Cup with public funding and though it is dedicated to soccer, it is the scenery for off-season music concerts. Inter and Milan have the permission to use the facility by sustaining current expenses of manutention while extraordinary ones are left to the municipality.

In a background scenery in which soccer experienced a burgeoning increase in expenses and in the complexity of the business, the two teams had always shared the field without cooperating, until they had to face a big problem that affects both teams' performance: the grass was completely ruined and attempts to solve the problem proved ineffective. Moreover, they had to rely on the municipality to restore and renew the field: since the fast and efficient solution of the problem was not in sight, the teams realized they had to take a stance at the issue together. For the first time the two competitors were forced to talk each other, the acrimony between the two team being fierce, however, from then on occasions for co-opetition multiplied in number and in purposes, with an impact even on the "production" side. As an example, a lot of players' transfers happen between the two teams which indeed have gains on these operations and together put up a pole of attraction.

The stadium is an asset that represents a more consistent source of rent than players, who are valuable and a source of revenues only when winning. It is becoming of vital importance for clubs in Italy to obtain the property or at least a very long licence on these public facilities, to exploit them properly to have a constant source of revenues to match ever increasing expenses originating from salaries to players, as a cursory glance to balance sheet shows (14). As an example of co-opetition, in 2000 the two teams established a consortium (Consorzio San Siro 2000, each team owning 50%) to manage the stadium and to submit a proposal to acquire it and the surrounding area (where there is also an old and abandoned sports hall), the formal offer was submitted in May 2004. The municipality is considering the offer (the price is going to be at least 150 millions euros) and it is waiting for a project from the two teams for the renewal and redevelopment of the entire area.

We do not dwell much on the necessity to transform the stadium/arena in a place where people meet and do activities not strictly

(14) As for the June 30th, 2003 balance sheet (source: CERVED), both Inter and Milan presented negative operating results: Milan had a loss of about 45 million euros and Inter of 7 million euros. What is really impressive is the huge difference between immaterial and material assets. The former accounts for the sums paid for players transferring fees: Inter showed 333 millions euros as players' value and Milan about 293 millions, while the latter amounts to only 11 millions for Milan and 4 millions for Inter. If you consider that players are the main source of expenses (124 millions euros for Inter and about 157 for Milan) is easy to understand why teams have to restructure the composition of their balance sheets.

related to the match of the day. The stadium can become an entertainment and commercial area, with shopping centres, restaurants, movie galleries, travel agencies and fitness centers and so on, indeed a facility that promotes convergence between different industries: soccer pro clubs will cooperate with retail, catering, entertainment and leisure firms to satisfy this new cluster of demand. This new trend for stadium and arenas management is spreading through Europe, and in Italy several teams are trying to obtain the property or the licence for the stadium. Inter and Milan's cooperation represents an interesting case-history due to its co-opetition character. The stadium is an essential facility and they have to cooperate if they want to manage or buy it: one team alone has not got enough strength to get through all the political objections that could arise in this latter case. How could a public asset built with public money be sold to private subjects? There are many and strong public interests in maintaining public property of the stadium, for example in the utilization of the stadium for musical events. However, since Milan and Inter together represent the interest of a big share of the city population as far as soccer is considered, they put up strong enough constituency to try to obtain the stadium: they represent a social interest even though they are private entities because they organize the weekly entertainment of at least 160.000 persons in town.

As soon as the project of acquiring the stadium becomes public, the clash between public and private interest appears. The two clubs have recently presented a research on the structural damages that music live performance is causing to the stadium, they monitor the use of the stadium to understand the conditions of the structure in order to fix a proper price, as a by-product of this, the municipality has to reduce the stadium capacity of 1,500 seats during some recent concerts. The cooperation between the two competitors has given them enough strength to adopt effective strategy to balance the public subject's power in negotiations to acquire the stadium.

Co-opetition strategy is necessary for the two clubs to obtain the stadium but it will be also useful when the acquisition will be completed to fully exploit the new business and to transform the stadium in a new entertaining and shopping place for the city.

If we consider other cases with more than one pro clubs in town, it is interesting to notice that other teams in Italy are not adopting co-opetition strategy.

In Rome there are two soccer clubs in first division: A.S. Roma and S.S. Lazio, which are following Milan and Inter example. They have got more problems because the stadium where they play is not owned by the municipality but by the state, because it was built for the 1960 Olympics and it is suited for sports other than soccer. At the moment the two clubs manage it together and they are going to make an offer for the acquisition, even though we are legitimate to think that they are going to pay an higher price than the one paid in Milan even if the capacity is almost the same.

A different situation can be observed in Turin, where there are two pro soccer clubs: Juventus F.C. and A.C. Torino. Juventus is the most successful soccer team in Italy, ranking first for the number of fans in the country, while Torino is a very old and famous team that has suffered twenty years of decline and now plays in the Second League. Juventus is now a listed company whose group of control is the same as that of the automotive firm Fiat s.p.a.; officials of the company have declared that the revenues from the initial public offering would have been utilized to buy the stadium and at the 2004 shareholder's meeting no dividend has been distributed to finance future acquisition policies. Juventus F. C. is financially strong enough to succeed without A. C. Torino, so it does not need a co-opetitor: the result is that in 2003 the former signed a 99-years land-lease contract on the Delle Alpi stadium (built for the 1990 World Cup) with the municipality at the price of 25 millions euros to be paid in different installments, with the option of renewing this right automatically just communicating its will 24 months before the end of the concession. The act allows Juventus F.C. to renovate and rebuild the stadium according to its need, to build gyms, changing rooms for the team, depots and also the team headquarter, to use a part of the area to create trading and promoting sites (fans shops and team museum), commercial shops, parking areas and also a motion picture theatre. Interests of the community are represented by obligations endorsed by Juventus towards the municipality: the building of two football fields is planned with the costs imposed on Juventus, and the Municipality retains the rights to organize two events in the stadium and obtains some advertising spaces for the municipality activities inside the stadium.

Indeed, this is a very favourable agreement that the other football team in town – A. C. Torino s.p.a. – has not yet achieved. Torino renounced to have any concession on the “Delle Alpi” stadium and is try-

ing to obtain the same right on the “Comunale” stadium. Yet, another important facility in town is the “Filadelfia” stadium, historical site where the team used to play; although it is in ruins, it matches the club sporting ambitions and financial possibilities, having a capacity of 24,000 seats. A. C. Torino has made a lot of projects to renew this old stadium and to realize also a museum dedicated to the memoirs of the famous team which was lost in a plane incident in the hill of Superga near Turin, but it has not yet succeeded in achieving this goal. Meanwhile the team continues to use the “Delle Alpi” according to an agreement reached with Juventus that actually worsens the conditions for the second team in the city.

Despite of its history and emotional memoirs with the town, Torino Calcio is less famous and important compared to Juventus F.C.: while the former is more loved in Turin, the latter has the greatest number of fans in Italy and this could explain the different strategies and results achieved when the utilization of the public-funded stadium in the city is concerned.

From this we derive that the importance and the strengths of the soccer club is the most important variable to influence the public entity and to obtain the management of the public facility at the most favourable condition. This variable must be compared with the public interest on the utilization of the stadium: the public interest on the Filadelfia is less than that on Delle Alpi, and despite the lower importance of A. C. Torino, it is sufficient to obtain the facility without recurring to co-competition strategies.

Observing these different cases we could say that the strength of the clubs compared to the strength of the public subject produce different strategies (co-competition and non competition ones) as shown in Figure 3, below.

Strategies →	<i>Non competition</i>	<i>Cooperation</i>	Strenght of public interest on the use of the facility ↓
Fame and importance of the soccer team ↓			
<i>High</i>	Juventus F.C.	A.C. Milan, Inter F.C. A.S. Roma, S.S. Lazio	<i>Private interest greater than public</i>
<i>Low</i>	A.C. Torino	X	<i>Private interest less than or equal to public one</i>

Figure 3. Cooperation between soccer teams

When fame and importance of the team is high and it overwhelms the public interest in using the stadium or when the team is not so important and the public interest in the structure is not very strong there is no necessity of co-competition strategies, this is because big and famous team can obtain the most favourable conditions for the acquisition. On the contrary, whether you are a big team or not, it does not matter a lot when the municipality wants to use the structure for other purposes, so you need to cooperate with your opponent to reach your goals concerning the facility.

To justify the “X” in the lower-right cell in the figure: we consider self-contradictory the case in which a team with low fame and importance, in a situation where the private interest is less or equal to public one looks for co-competition strategies.

Another very interesting example of co-competition strategy in the soccer industry is the G-14 European Football Clubs Grouping which includes the most important European soccer teams (15). It has the legal status of an European Group of Economic Interest, which is codified in the law of the European Union. In the paper we did not focus on the legal forms of cooperation among competitors but we have to signal the role and the features of these formations as an existing example of co-competition aggregations in Europe during the last decade. The purposes of the G-14 are: to promote co-operation and unity among member clubs and the interests of the member clubs, to analyze all matters of common interest, to perform economic activities to the benefit of the grouping, to contribute on decisions on the format and administration of international club football or on club-related activity; to promote cooperation with UEFA, FIFA, other clubs, institutions and so on (16).

In order to maintain the high level of influence of the Group, its membership is related to the football teams’ results in the national leagues and temporary suspension is possible if the team is not in the first national division or has not qualified for an European competition for three years in a row. The co-competition between these clubs can prove effective against public entity interest. An example could be seen in the problems that the

(15) The founding members are Manchester United and Liverpool from England, Bayern Munich and Borussia Dortmund from Germany, Paris Saint-Germain and Olympique Marseille from France, AC Milan, FC Internazionale and Juventus FC from Italy, FC Porto from Portugal, Ajax AFC and PSV Eindhoven from Netherlands, Real Madrid and FC Barcelona from Spain. Invited members are Arsenal from England, Olympique Lyonnais from France, Bayer 04 Leverkusen from Germany and Valencia CF from Spain.

(16) For more information, see: www.G14.org.

group arises against the number of matches of the national teams: they want to reduce the possibility that the soccer players in their roster play too many games for national teams thus reducing their performance and/or increasing the risk of injuries. In the past years the Group also studied a proposal to obtain a financial compensation for injuries that could occur during national teams matches. The Group has also a great influence on the national league season calendars and one of the purposes is to create an European league, thus reducing the importance of national leagues.

4. Conclusions and directions for future research

In this paper we have illustrated the role of public entity when interacting with private firms in the presence of an essential facility, and we have identified a paradigmatic case of co-opetition with the pivotal role of a public-owned facility. We have stressed that co-opetition strategies could prove really effective in forcing the public entity to give way to the private companies and we have analyzed that situation under a failure-of-the-state approach. The concept we are fostering is somewhat akin to the so called subsidiarity principle, according to which a non-invasive State furnishes those products/services the private sector does not know how to do, or cannot do.

One direction for future research could be to collect some representative cases that show the contractual relationships that are build up between private and public partners: this database could be the starting point to further detect common characteristics that are helpful in outlining the behavior of partners, to be later used as examples for managers in those industries. Also, this database could be useful in detecting regularities in privatization practices of a public entity at local level, allowing us to distinguish cases in which the public entity remains as a minority shareholder from cases in which it sells the total share.

One of the objectives behind the paper has been to transcend regulatory and legislative ties to find some managerial recipes when dealing with the presence of an essential facility. We are aware that the political presence in these sectors is essentially treated as exogenous and we have tried to show that even the political and regulatory process can be seen rendered as endogenous.

As a first example we presented some real cases from soccer clubs in Italy that cooperate and compete. We showed how co-opetition strate-

gies in an evolving environment in which consumers ask for more complex and satisfying experience suggested soccer clubs to start strategies aimed at obtaining the exclusive use of the stadium. This rationale could be easily extended to cases in which private firms obtain the management of museums, or to cases of firms that work in tourism sector in orienting the improvement of the destination or obtaining the exclusive use of territorial public goods.

We also showed the explicit role in coalition formation by the public entity. Future research could investigate further on the strategic implications of the active role of a public entity: empirical analysis and contract collection that involve private and public entities could show how firms' strategies are influenced by the public entity. We suggest empirical analysis should analyze the relationship between competition strategies and the new cluster of needs that citizens ask for.

Another interesting aspect is the one that deepens the analysis on the form of the alliances between competitors. As shown by the case of G-14 in Europe, we have an example of a legal form that competitors could use to cooperate with each other: the European Group of Economic Interest, a legal vest for the aggregations of competitors that has been recognized at a European Union level according to Regulation (EEC) 2137/85 of July 25th 1985, effective July 1st 1989. It could be interesting to investigate more on the dynamics inside these groups to understand the relation with competition concepts and if we could consider these forms as the ideal legal vest of the aggregations when competitors want to work together. For example, along Barringer and Harrison (2000)'s lines, the potential advantages to participation in this interorganizational relationship could be further analyzed.

Due to space limits, we did not extend the treatment regarding partner analysis and alliance performance in the presence of the public essential facility, that could further investigated along Das and Teng (2003)'s lines.

In this paper we have sustained that when the public entity cannot keep in pace with the evolution of the (cluster of) needs of the citizens, it is potentially forced to renounce to the management (and so to stop public production of the service) and even to the property of the facility (and so to stop public provision of the service) that is intended to fulfill those needs. One possible stream of research is to find a way to distinguish between the supply of the service according to the quality that is requested by the customers to a non-profit organization and to the for-profit firm.

BIBLIOGRAFIA

- AXELROD R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books.
- BARNEY J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- BARRINGER B. R., HARRISON J. S. (2000), "Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships", *Journal of Management*, 27: 643-650.
- BESANKO D., DRANOVE D., SHANLEY M., SCHAEFER S. (2004), *Economics of Strategy*, Hooken N.J.: J. Wiley & Sons, 3rd ed.
- BRANDENBURGER A. M., NALEBUFF B. J. (1996), *Co-opetition*, New York, U.S.A.: Currency - Doubleday.
- CARRUBA S. (2004), "I distretti tecnologici sfidano Wall Street", *Il Sole-24 Ore*, April 6th: 20.
- DAS T. K., TENG B. S. (1998), "Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process", *Journal of Management*, vol. 24, n. 1: 21-42.
- DAS T. K., TENG B. S. (2000), "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances", *Journal of Management*, vol. 26, n. 1: 31-61.
- DAS T. K., TENG B. S. (2003), "Partner Analysis and Alliance Performance", *Scandinavian Journal of Management*, 19: 279-308.
- DOZ Y. L., HAMEL G. (1998), *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*, Boston MA U.S.A.: Harvard Business School Press.
- DYER J. H., SINGH H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4: 660-679.
- EICHBERGER J. (1993), *Game Theory for Economists*, San Diego CA USA: Academic Press.
- FORTE F. (1993), *Principi di economia pubblica*, Milan Italy: Giuffrè, 3rd ed. of: *Principi di Economia Finanziaria*.
- GRANDORI A. (1984), *Teorie dell'organizzazione. Ecologia delle popolazioni, apprendimento adattivo, progettazione razionale*, Milan Italy: Giuffrè.
- HAMEL G., DOZ Y. L., PRAHALAD C. K. (1989), "Collaborate with Your Competitors, and Win", *Harvard Business Review*, January-February: 133-139.

- HAMEL G., PRAHALAD C. K. (1994), *Competing for the Future*, Cambridge MA USA: Harvard Business School Press.
- ITAMI H. WITH ROEHL T. W. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge MA USA: Harvard University Press.
- KLEIN B, CRAWFORD R. G., ALCHIAN A. A. (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, vol. XXI (2), October: 297-326.
- LAFFONT J.-J., TIROLE J. (1993), *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, Cambridge MA USA: MIT Press.
- NELSON R. R., WINTER S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge MA U.S.A.: Belknap.
- PETERAF M. A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Review*, 14: 179-191.
- PFEFFER J., SALANCIK G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, U.S.A.: Harper & Row.
- PINE B. J., GILMORE J. H. (1998), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, July-August: 97-105.
- PINE B. J., GILMORE J. H. (1999), *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Cambridge MA U.S.A.: Harvard Business School Press.
- POLO M., DENOZZA F. (2001), "Le reti", in: Bruti Liberati E., Fortis M. (ed.), *Le imprese multiutilità. Aspetti generali e prospettive dei settori a rete*, Bologna Italy: il Mulino: 41-76.
- PORTER M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techinques for Analyzing Industries and Competitors*, New York NY USA: The Free Press.
- STIGLITZ J. A. (1988), *Economics of the Public Sector*, New York NY U.S.A.: Norton, 2nd ed.; trad. it. (1989) Pisano G. (ed.): *Economia del settore pubblico. Fondamenti delle scelte sociali. Analisi dei programmi di spesa pubblica. La tassazione: teoria e pratica. Disavanzo pubblico e stabilità economica*, Milan Italy: Hoepli.
- THALER R. H. (1988), "The Winner's Curse", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 2, n. 1: 191-202.
- VICARI S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza*, Milan Italy: Egea.
- VISCUSI K. W., VERNON J. M., HARRINGTON J. E. JR. (1995), *Economics of Regulation and Antitrust*, Cambridge MA USA: MIT Press, 2nd ed., 5th printing.
- WERNERFELT B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, U.S.A.: The Free Press.

GANDOLFO DOMINICI

L'EFFETTO BULLWHIP, NELLA GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN

Abstract: Una supply chain non gestita efficacemente è intrinsecamente instabile. L'evidenza empirica dimostra che la variabilità della domanda, all'interno della supply chain, cresce man mano che ci si allontana dal consumatore finale. Questo effetto è chiamato effetto "bullwhip", in italiano "frusta per buoi", per il tipo di oscillazione della domanda che esso crea; un minimo movimento, ad un estremo della frusta, causa un grande movimento alla sua estremità opposta, si ha dunque un effetto "amplificante" delle fluttuazioni durante il rilancio all'indietro, degli ordini lungo la catena logistica. Questo effetto crea seri problemi nella pianificazione e nella gestione della supply chain. L'obiettivo del presente lavoro è di descriverne le cause e proporre soluzioni per contrastarlo.

Introduzione

L'origine del termine "bullwhip" è da attribuire ai dirigenti della Procter & Gamble. Essi riscontrarono come, nella realtà, mentre la domanda del consumatore era tendenzialmente costante, gli ordini dei venditori facevano rilevare una significativa variabilità con un'evidente spread tra i due livelli quantitativi.

Come notano Lee, Padmanabhan e Whang (1): "Le informazioni distorte da un capo all'altro della Supply Chain possono portare a grandi inefficienze". In altre parole la variabilità degli ordini ricevuti dai venditori e dai magazzini è molto più elevata della variabilità della domanda dei clienti. Per di più qualora le singole organizzazioni tentino di porre rimedio al problema, senza coordinarsi con le altre all'interno

(1) HAU L. LEE - V. PADMANABHAN - SEUNGJIN WHANG, Sloan Management Review, Spring 1997, vol. 38, n. 3.

del network, le oscillazioni possono aumentare di ampiezza acuendo il problema.

Inoltre l'approvvigionarsi dai fornitori con ordini a lotti crea una domanda con andamento discontinuo che contribuisce ad incrementare gli errori di previsione e la distorsione dell'informazione.

Nell'evidenza empirica, i tentativi di evitare l'effetto bullwhip con tecniche avanzate di previsione a tutti i livelli della supply chain, sono risultati spesso inutili se non anche controproducenti. La gestione del flusso informativo ed il coordinamento degli ordini, lungo la catena logistica, sembrano essere l'unico metodo efficace per ridurre l'effetto bullwhip. Se consideriamo il sistema azienda nella forma di *supply chain*, la gestione dell'intero network avviene con la comunicazione, è evidente pertanto come essa sia fondamentale per il funzionamento ottimale della struttura, infatti, oltre a collegare le imprese a monte con quelle a valle, ha la caratteristica di essere bidirezionale, vale a dire di generare dei *feedback* tra un attore economico e l'altro. Da questa bidirezionalità nasce l'opportunità per il perfezionamento del sistema stesso e la coordinazione necessaria a ridurre l'effetto bullwhip.

Analizzando la supply chain, nei suoi vari livelli, è possibile comprendere la logica alla base dell'effetto bullwhip. Partendo dal primo livello della supply chain (il venditore al dettaglio), ci troviamo di fronte ad una domanda distorta di scorte che raggiunge il livello superiore dove avviene un'ulteriore distorsione informativa che falsa, a sua volta, la domanda di merce inoltrata al livello superiore. Procedendo via via con questa dinamica, da valle verso monte, si ravvisa una crescente asimmetria tra la domanda a valle e l'offerta a monte della catena.

L'effetto distorsivo si ripercuote lungo tutta la supply chain e crea diversi problemi:

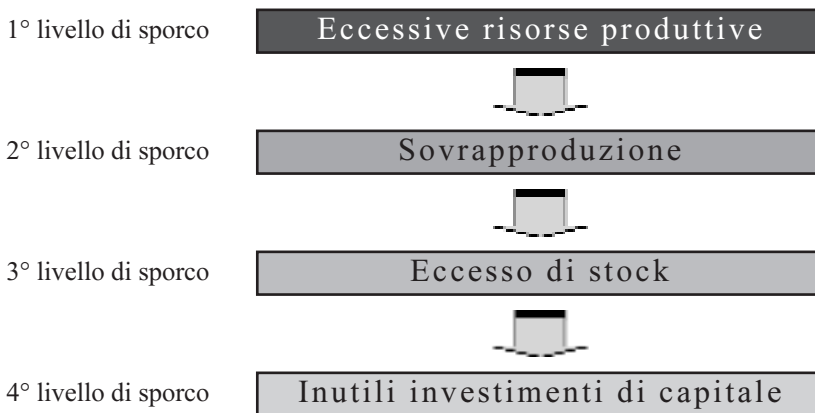
- 1) incremento di costi causato da una eccedenza di stock lungo tutto il sistema;
- 2) decremento dei livelli di servizio dovuto ad un assortimento non ottimale;
- 3) inefficiente utilizzo di risorse umane e logistiche, dovuto all'incertezza sulla stima di ordini che si riferiscono alla domanda media o a quella massima.

In altre parole, nell'ambito della gestione della produzione industriale, l'effetto *bullwhip* riflette essenzialmente la distorsione delle informazioni riguardanti gli ordini di approvvigionamento. Questa di-

storsione è per lo più imputabile al processo di traduzione della domanda dei clienti in ordini verso i fornitori ad ogni stadio della *supply chain*.

La distorsione della domanda, nella catena logistico-produttiva, influenza la giacenza media dei suoi vari componenti, che tendono a tenere volumi di stock di prodotti superiori al necessario, causando così “sprechi” di diversi livelli.

Questi “sprechi” sono quelli individuati da Monden (2) e classificati in quattro livelli:



Il primo “spreco” è l’esistenza di un eccesso di risorse produttive, cioè l’eccedenza di forza lavoro, di capacità produttiva e di stock di materie. Tutto ciò è causa della maggiore incidenza dei costi, conseguente ai più bassi livelli di utilizzo delle risorse. Inoltre, mantenere livelli eccessivi di stock, di forza lavoro e di impianti può portare il management ad utilizzare a pieno la capacità produttiva, anche quando il mercato non lo richiede, il che porta al secondo livello di “spreco” la “sovrapproduzione”. Le produzioni dovrebbero essere vendute e non accumulate in magazzino. La sovrapproduzione causa lo “spreco” di terzo livello: “l’eccesso di stock di prodotti finiti”. Come sottolineato dal-

(2) MONDEN YASUHIRO, “*Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-IN-Time*” 3rd edition, Engineering & Management Press, 1998.

la Theory of Constraints (3): “*eccessivi stock di prodotti – in particolare di stock work-in-process – sono una passività operativa*” poiché l’eccesso di materiali e semilavorati lungo la linea di produzione (stock *work-in-process*) è responsabile per l’aumento del *cycle-time* e del *lead-time*. Le mansioni extra rendono la sovrapproduzione quasi invisibile accrescendo così gli “sprechi”. Oltre a ciò, gli stock in eccesso generano maggiori costi di conservazione e di gestione degli stessi. L’eccesso di stock porta al quarto livello di “spreco”: gli “inutili investimenti di capitale” necessari ad acquisire le risorse e le strutture per gestire l’eccesso di stock.

È dunque necessario non solo capire le cause dell’effetto Bullwhip ma anche essere in grado di implementare e coordinare politiche mirate lungo l’intera supply chain.

Le cause dell’effetto Bullwhip e le vie per contrastarlo

Per contrastare l’effetto bullwhip nella supply chain è necessario dapprima individuare ed analizzare le sue cause; individuate le cause, il management potrà adottare le necessarie decisioni.

1. Previsione della domanda

La funzione di previsione della domanda fornisce ad ogni impresa, nella supply chain, i dati necessari alla programmazione della produzione, alla pianificazione della capacità produttiva, al controllo dell’inventario e alla pianificazione dei fabbisogni (MRP). Solitamente la previsione si basa sui dati storici inerenti ai clienti diretti dell’impresa. Ciò comporta che ogni impresa, lungo la catena di fornitura, interpreta la variazione dei quantitativi di ordinazione, da parte dell’impresa a valle, come un “segnale” circa l’andamento futuro della domanda. Basandosi su questa indicazione, l’impresa a monte aggiusta la sua previsione della domanda e dunque gli ordinativi diretti ai fornitori a monte che, agendo secondo la medesima logica, generano ed amplificano l’effetto bullwhip.

(3) Vedi NOREEN E.W., SMITH D.A., and MACKEY J.T., “*Theory of Constraints and Its Implications for Management Accounting*”, North River Press, 1995.

Le tecniche classiche di previsione della domanda risultano poco efficaci, per l'analisi e la previsione della domanda reale, non consentono, infatti, la stima del valore della domanda effettiva, ma solamente una sua approssimazione.

La previsione della domanda può essere definita come *il tentativo di determinare oggettivamente l'entità di ciascuna richiesta che un'impresa può ragionevolmente attendersi in un prefissato periodo di tempo*; è, quindi, di primaria importanza, per la gestione dei sistemi logistico-produttivi, poiché su di essa si basano molte delle scelte di produzione e di distribuzione. Negli ultimi decenni, inoltre, la dinamicità del sistema economico ha reso la velocità di risposta, alle fluttuazioni della domanda, uno dei fattori competitivi di maggiore rilievo per l'acquisizione ed il mantenimento del vantaggio competitivo.

Come nota Sugihara (4) la funzione di previsione della domanda assume oggi, con lo sviluppo e la diffusione del JIT, un'importanza sempre crescente, non solo per la logistica e la produzione, ma anche per il marketing. Il Supply Chain Planning, cioè la funzione di pianificazione della supply chain, attraversa le aree della logistica, della produzione e del marketing. I principali requisiti della funzione di previsione della domanda sono:

- La capacità di rispondere in tempo reale;
- La capacità di acquisizione dinamica dei dati inerenti ai movimenti del mercato riguardanti i prodotti target.

Nell'ottica della *Customer Satisfaction*, è necessario poter far fronte, con sempre maggiore tempestività, alle richieste dei clienti. Un'azienda che necessita di lunghi *lead-time* di approvvigionamento, di produzione o di spedizione, deve necessariamente affidarsi alle previsioni per poter soddisfare i livelli di servizio richiesti dal mercato, non è, infatti, sufficiente la semplice risposta alle variazioni della domanda, che segua il verificarsi degli accadimenti, poiché comporterebbe notevoli perdite dovute a situazioni di rottura di stock.

(4) TOSHIO SUGIHARA, "Adaptive Demand-Forecasting Approach based on Principal Components Time-series: an application of data mining technique to the detection of market movements", *International Journal of Management and Decision Making (IJMDM)*, volume 3, Issue 2 - pag. 151-164, 2002.

2. *Lead-time*

La risposta alla variabilità del mercato ed il livellamento della produzione richiedono alta flessibilità. Un *lead-time* breve è essenziale per il raggiungimento di tali obiettivi. Vi sono molte definizioni di *lead-time* in relazione ai componenti inclusi nel suo calcolo:



Pertanto, il *lead-time* include:

- Il tempo di attesa dei materiali (o delle parti) in coda prima del processo;
- Il tempo totale del processo che è costituito dal tempo di lavorazione più il tempo di setup dei macchinari utilizzati;
- Il tempo di attesa dopo il processo produttivo, cioè il tempo che le parti lavorate devono aspettare prima di potere essere trasferite al processo successivo;
- Il tempo di trasporto necessario a raggiungere il processo successivo.

In altre parole il *lead-time* è il tempo tecnico necessario per evadere e consegnare un ordine, tra un attore e l'altro del processo logistico-produttivo. Esso è direttamente proporzionale alla dimensione del lotto di produzione.

I componenti della supply chain aggiornano il proprio livello di inventario in ogni periodo utilizzando la previsione di domanda. Quando il periodo di riordino sia maggiore del *lead-time*, si avranno maggiori fluttuazioni nelle stime effettuate e si produrrà ulteriore variabilità negli ordini.

In considerazione dell'aggiornamento periodale dell'ammontare degli ordini, l'agente economico aggiorna il proprio livello di inventario, per ciascun periodo, utilizzando la previsione della domanda. Maggiore è il periodo temporale di previsione, maggiore sarà la variabilità della previsione, dunque un *lead-time* particolarmente prolungato porterà a maggiori fluttuazioni nelle stime effettuate, producendo quindi un'ulteriore variabilità negli ordini.

3. *Dimensione dei lotti di ordinazione*

Le variazioni relative alla dimensione del lotto di riordino possono aggiungersi all'effetto distorsivo del *bullwhip* incrementando la variabilità della previsione della domanda.

Per meglio capire questo fenomeno possiamo considerare, ad esempio, un'impresa che si approvvigiona mensilmente. Il fornitore di questa impresa si troverà di fronte ad un flusso di ordinazioni alquanto instabile poiché avrà un picco di ordini una volta al mese e nessun ordine nel corso del mese. In questo caso, la variabilità è chiaramente maggiore della variabilità che si avrebbe in caso di ordinazioni giornaliere (secondo un'ottica di Just in Time).

Se le imprese della supply chain ordinassero i quantitativi dei loro fabbisogni al momento in cui ne hanno necessità anziché periodicamente, l'effetto bullwhip sarebbe ridotto al minimo, poiché i picchi di domanda, provenienti dal singolo cliente, sarebbero insignificanti visto che le ordinazioni tenderebbero ad essere diluite nel tempo. Questa condizione, però, si verifica assai di rado e la maggior parte delle imprese ordina periodicamente (5). Le imprese che, ad esempio, utilizzano il sistema MRP con pianificazione mensile tendono a fare coincidere il periodo di ordinazione con il mese solare aumentando l'effetto bullwhip. Un'altra delle ragioni per cui un'impresa può scegliere di ordinare grossi quantitativi, in intervalli di tempo superiori al lead-time, è l'economia dei trasporti, come vedremo in seguito, opportune politiche di organizzazione dei trasporti possono contribuire alla riduzione dell'effetto bullwhip.

4. *Scarsità e razionamento dell'offerta*

Quando un operatore economico prevede che un particolare bene possa scarseggiare, nel breve periodo, a causa di un aumento repentino della domanda o per la contrazione dell'offerta, tende ad effettuare ordinativi in anticipo per quantità superiori all'effettivo fabbisogno.

(5) Vedi: HAU L. LEE - V. PADMANABHAN - SEUNGJIN WHANG, "The Bullwhip effect in Supply Chains", Sloan Management Review, vol. 38, n. 3, Primavera 1997.

Questo comportamento si riscontra in caso di situazioni atipiche negli andamenti del mercato e può influenzare tutta la catena di fornitura, infatti, in conseguenza di un ammontare anomalo di ordini, gli operatori a monte effettuano ordinazioni di materiali in eccesso e operano il razionamento delle scorte tra i propri clienti in base alle dimensioni degli ordini ricevuti. Il razionamento dell'offerta fa sì che gli operatori a valle, per fare fronte al possibile razionamento a monte, tendano ad ordinare quantitativi più elevati dei concorrenti, in un circolo vizioso che crea una competizione al rialzo delle quantità ordinate distorcendo la reale domanda del mercato, producendo sprechi e causando ulteriori problemi ai livelli quantitativi che si ripercuotono ulteriormente a monte della supply chain aumentando l'effetto bullwhip.

5. *Acquisti anticipati*

Gli acquisti anticipati sono tra gli effetti distorsivi causati dalla promozione delle vendite. Kotler (6) nota come le promozioni commerciali ed al consumo costituiscano rispettivamente il 47% ed il 28% dell'intero budget promozionale. Il risultato di ciò è che il cliente, (quindi anche le imprese a valle) agendo razionalmente per beneficiare dei prezzi promozionali (qualora gli sconti siano superiori al costo di stoccaggio), compra in anticipo quantità superiori al fabbisogno. L'acquisto in anticipo crea fluttuazioni nelle quantità domandate non giustificate dall'effettivo fabbisogno. In tal modo le continue promozioni, rendendo abituale l'acquisto anticipato, incidono negativamente nella gestione della supply chain. Il comportamento di acquisto anticipato fa sì che l'acquirente "fa scorta" (con i relativi sprechi descritti da Monden) del prodotto di cui necessita nei periodi di promozione e non acquista fino a quando non ha esaurito le scorte o vi è una nuova promozione. Il risultato di ciò è che il comportamento d'acquisto non riflette più il consumo e le variazioni delle quantità acquistate sono significativamente maggiori delle variazioni delle quantità consumate, da qui l'effetto bullwhip.

(6) PHILIP KOTLER, "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice Hall College Div; nona edizione, 1999.

Le possibili soluzioni

Individuate le principali cause, diverse sono le azioni possibili per il contrasto delle anomalie causate dall'effetto bullwhip:

Unificare le previsioni della domanda

Come si è visto una delle cause dell'effetto bullwhip è l'utilizzo, da parte delle imprese a monte, dei dati storici inerenti agli ordinativi dei propri clienti. Il problema potrebbe essere ovviato rendendo disponibili, per tutti gli operatori della supply chain, i dati di previsione della domanda delle imprese clienti. In tal modo sia le imprese a valle che quelle a monte potrebbero aggiornare i loro piani di produzione simultaneamente in base agli stessi dati. Alcune imprese, che adottano il Just in Time (come la Toyota o la Nissan), dispongono di sistemi di EDI (Electronic Data Interchange) che rendono disponibile, a tutti i principali fornitori, le informazioni relative alle previsioni della domanda e le quantità programmate. Tuttavia anche con l'utilizzo di sistemi di condivisione dei dati basati sull'EDI, è possibile che si riscontrino fluttuazioni a causa dei diversi comportamenti di acquisto. Per ovviare, anche alle differenze di comportamento di acquisto, si potrebbe adottare un sistema più radicale: il "Vendor Managed Inventory" (VMI), in questo caso sono le imprese a monte (i vendor cioè i fornitori) che, avendo accesso ai dati della domanda delle imprese a valle, effettuano per queste ultime la pianificazione della produzione e delle ordinazioni. Un'alternativa a questo metodo è il CRP (Continuous Replenishment Program) che, con la gestione degli ordini in modo centralizzato, elimina le differenze di metodo di ordinazione, causa delle fluttuazioni e dunque dell'effetto bullwhip. Il CRP determina l'ammontare di scorte in relazione alle vendite e trasmette i dati per la pianificazione della produzione. La quantità base dell'ordine viene calcolata seguendo la previsione della domanda e viene poi armonizzata con i dati relativi agli ordini ricevuti. Il piano di produzione viene dunque aggiornato, a seconda dei risultati di questi calcoli, per mantenere i nuovi livelli di scorte. In relazione ai risultati di questi calcoli il CRP calcola la quantità base dell'ordine secondo il procedimento seguente:

$$\text{Ammontare base dell'ordine} = (L + Rt) \times d + s - gs$$

Dove:

L = Lead-time

Rt = Tempo di controllo

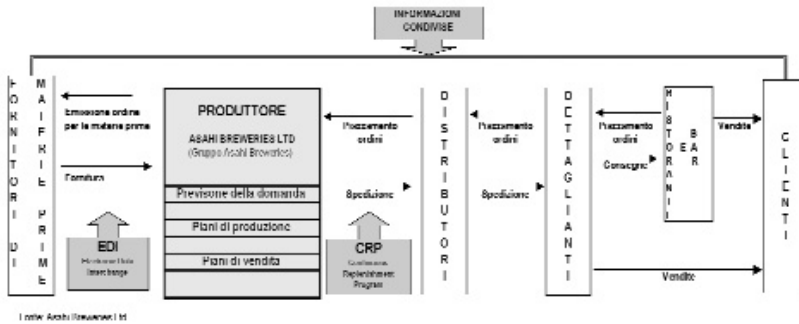
d = Domanda giornaliera prevista

s = Scorte di sicurezza

gs = Beni già in magazzino

Il CRP è utilizzato da molte imprese come la giapponese Asahi Breweries, primo produttore di birra in Giappone, che lo utilizza nei confronti dei distributori insieme a sistemi EDI e nei confronti dei fornitori:

Flussi informativi nella supply chain di Asahi Breweries



Dividere i lotti di riordino

Come si è visto la dimensione eccessiva dei lotti di riordino contribuisce all'effetto bullwhip, è dunque opportuno adottare politiche atte a ridurre la dimensione degli ordini.

Una delle cause che tendono a fare lievitare la dimensione degli ordini è l'entità dei costi di transazione. Anche in questo caso quindi l'adozione di sistemi di Electronic Data Interchange contribuisce alla riduzione dell'effetto bullwhip. Anche il costo dei trasporti funziona da incentivo per l'ordinazione di grandi lotti poiché le tariffe per "full-truck load" (carico a camion pieno) sono inferiori alle tariffe "less than truck

load” (carico inferiore ad un camion pieno). Per evitare l’effetto bullwhip, causato dalle diseconomie dei trasporti, una soluzione efficace può essere quella, di coordinare i trasporti congiuntamente così da avere prezzi full-truck per ordini frequenti di lotti di piccole dimensioni. Alcune imprese, ad esempio, adottano politiche atte a far sì che i loro distributori ordinino assortimenti di diversi prodotti, così che, per ogni singolo prodotto, la frequenza di ordinazione sia più alta, la frequenza di consegna rimanga stabile e l’efficienza dei trasporti venga preservata. Anche l’uso di terzi gestori della logistica aiuta a rendere economico il riordino a piccoli lotti (7). Le imprese gestori di logistica rendono possibili economie di scala che non sarebbero possibili con rapporti diretti di trasporto. Queste economie spesso superano i costi delle provvigioni per questo tipo di servizi, rendendo, l’affidamento della gestione logistica a terzi, una valida via per contrastare l’effetto bullwhip.

Stabilizzare i prezzi

Per evitare l’effetto distorsivo, causato dalle oscillazioni dei prezzi, dovute al comportamento di acquisto anticipato, è utile ridurre sia la frequenza che l’entità degli incentivi stabilendo una politica di vendita all’ingrosso uniforme (8).

L’Activity Based Costing rende possibile la ricognizione di costi eccessivi, dovuti alla pratica degli acquisti anticipati e delle speculazioni sulle promozioni da parte degli acquirenti. In presenza, ad esempio di operazioni promozionali su base locale, alcuni dettaglianti possono acquistare in massa nell’area in cui vi è la promozione per poi vendere i prodotti in altre aree. Ciò crea forti svantaggi per l’impresa produttrice ma gli effetti di questa pratica non possono essere evidenziati dai sistemi di contabilità tradizionali. L’Activity Based Costing, fornendo la contabilità specifica dei costi di stoccaggio e trasporto evidenzia gli effetti negativi di questa pratica e, rendendo possibile la sua individuazione, fa sì che l’impresa manifatturiera possa adottare provvedimenti per contrastare il comportamento dei dettaglianti.

(7) H. I. RICHARDSON “How much should you outsource?”, *Transportation and distribution*, volume 35, pag. 61-62, settembre 1994.

(8) HAU L. LEE - V. PADMANABHAN - SEUNGJIN WHANG, “The Bullwhip effect in Supply Chains”, *Sloan Management Review*, vol. 38, n. 3, Primavera 1997.

Eliminare i giochi al rialzo in caso di carenza di offerta

Una possibile soluzione al problema dell'eccessiva espansione degli ordini, in caso di carenza di offerta, potrebbe essere quella di evadere gli ordini basandosi sulla loro dimensione, ci si può basare sulla percentuale delle vendite passate. Questa metodologia evita il gioco al rialzo dei quantitativi di ordinazione da parte degli acquirenti riducendo l'effetto bullwhip legato a questo tipo di pratica.

Conclusione

In questo lavoro sono state analizzate le principali cause dell'effetto bullwhip e si è cercato di trovare soluzioni al fenomeno che crea non pochi problemi nella gestione della supply chain. Ci si è soffermati sulle problematiche relative alle asimmetrie informative che causano l'effetto bullwhip, si sono analizzate, infine, le cause pratiche e le possibili politiche che il management può adottare per contrastarlo.

GUGLIELMO FALDETTA (*)

LA FIDUCIA INTERPERSONALE IN CHIAVE ETICO-RELAZIONALE QUALE CONDIZIONE PER LA FORMAZIONE E LO SVILUPPO DELLE RETI TRA AZIENDE

Sommario: 1. Introduzione; 2. La rete: una metafora per comprendere gli accordi cooperativi tra aziende; 3. Una forma particolare di rete tra aziende: il consorzio; 4. La fiducia quale preconditione per la formazione, il funzionamento e lo sviluppo delle reti; 5. Il caso del consorzio Sanvit'Hotels. – Bibliografia.

1. Introduzione

Nonostante le espressioni “rete” e “organizzazione a rete” abbiano conosciuto una grossa diffusione negli ultimi 20-30 anni, le strutture reticolari non nascono certo da poco, ma hanno origini ben più remote (Lorenzoni, 1993): l'industria tessile del tardo Cinquecento era, infatti, già caratterizzata da forme a rete articolate con divisione del lavoro fra attori diversi e rapporti fra aziende molto netti e consolidati. Nel corso del XVIII secolo si assiste al passaggio ad una forma di decentramento più coordinata, nella quale è il mercante che coordina l'attività dei vari artigiani. Si ha poi il passaggio a fabbriche integrate che consentivano un maggiore controllo delle attività e lo sfruttamento di economie di scala.

È con la rivoluzione industriale, e con l'avvento della grande industria integrata, che le forme di divisione e successiva ricomposizio-

(*) Guglielmo Faldetta è dottore di ricerca in Economia Aziendale e professore a contratto di Organizzazione delle Aziende Turistiche e di Etica Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università di Palermo.

ne del lavoro subiscono una limitazione. Le imprese integrate, rivolte alla produzione di massa ed al massiccio sfruttamento delle economie di scala, si diffondono nel mondo occidentale secondo il modello organizzativo della gerarchia: esso si caratterizza per la mobilitazione e la gestione delle risorse interne in modo da rendere l'azienda autosufficiente, grazie al supposto controllo delle risorse che le sono necessarie per essere competitiva.

Con l'affermarsi e l'accrescersi della grande organizzazione gerarchica nella prima metà del XX secolo, viene messa in discussione la tradizionale distinzione tra impresa e mercato. Nella concezione tradizionale il rapporto impresa-mercato veniva visto come complementare: da un lato l'impresa svolgeva esclusivamente una funzione di produzione, dall'altro lato il mercato svolgeva la funzione di coordinamento impersonale attraverso il meccanismo dei prezzi. Questa distinzione di ruoli complementari viene in seguito a cadere: l'impresa viene considerata come un sistema coordinato che svolge un ruolo di compensazione delle insufficienze e dei limiti del mercato, attribuibili, secondo Williamson (1975), ai costi d'uso derivanti dal coordinamento degli scambi, i cosiddetti *costi di transazione*.

Ma nuove tendenze si sono affermate negli ultimi 20-30 anni, e gli scenari che si presentano ai nostri occhi sono radicalmente differenti da quelli che si avevano quando il modello gerarchico si era affermato e poteva svilupparsi con successo. La complessità, esterna ed interna rispetto alle singole organizzazioni, spinge le stesse a fare un uso crescente di accordi con altre organizzazioni nelle forme più diverse. La grande impresa non è più integrata e autosufficiente, ma dipende in grado più o meno elevato dagli apporti sistematici di altre organizzazioni. D'altro canto, la dicotomia mercato-gerarchia, che tanta fortuna ha avuto, non regge più, in quanto la singola organizzazione non può disporre, da sola, delle risorse e delle capacità necessarie per operare in un contesto complesso che si è andato profondamente modificando. Dal declino della produzione di massa emergono nuove forme organizzative che la dicotomia mercato-gerarchia oscura.

Per andare oltre bisogna considerare tutte le forme di accordi, di relazioni più o meno intense, che sussistono a livello interorganizzativo; questa analisi è possibile utilizzando la metafora della struttura a rete (Albertini, 1991; Bastia, 1989; Benassi, 1993; Butera, 1992; Di Bernardo, 1989; Lomi, 1991).

2. La rete: una metafora per comprendere gli accordi cooperativi tra aziende

Intuitivamente un'organizzazione a rete è caratterizzata da un insieme di attori tra loro connessi attraverso relazioni di vario tipo. È evidente, però, come questa accezione non consente di apprezzare significative particolarità distintive rispetto alle varie forme, modalità e contenuti che tali relazioni possono assumere.

Una prima considerazione da fare è che le relazioni non sono intese come semplici linee di connessione date una volta per tutte, ma hanno una connotazione fortemente dinamica: il problema relazionale non viene risolto *ex-ante* come nei sistemi gerarchici, ma è soggetto ad una continua ridefinizione.

Una seconda considerazione è relativa al fatto che la riconfigurazione delle relazioni non procede attraverso decisioni amministrative prese da un organo centrale, ma appare il risultato delle decisioni e delle azioni poste in essere da attori dotati di margini elevati di autonomia decisionale, e dunque di libertà. Alla libertà di cui godono gli attori coinvolti, corrisponde un certo livello di responsabilità, tanto più alto quanto più ampia è l'autonomia decisionale concessa (Faldetta, 2002).

Una terza considerazione riguarda la natura del processo decisionale. Nelle organizzazioni gerarchiche il processo decisionale è caratterizzato dalla centralizzazione, ma ciò non esclude la delega, che porta a comportamenti discrezionali. Delega e discrezionalità si esercitano, però, entro confini stretti, costituiti dalla rispondenza ad un piano di azione definito centralmente. Le organizzazioni a rete sono caratterizzate, invece, dalla molteplicità dei decisori; il processo decisionale, in questo caso, risulta distribuito all'interno del tessuto reticolare e si esplica in presenza di regole e principi, che possono essere formalizzati o non formalizzati, comuni ai soggetti decisori. Il contesto relazionale viene a costituire, dunque, l'origine, intangibile e a volte difficilmente analizzabile, del processo decisionale all'interno dell'organizzazione (Benassi, 1993).

Nel momento in cui si utilizza la metafora della rete, è bene considerare che ciò può essere fatto in modi differenti, in relazione alla natura dei cosiddetti *nodi* della rete. Si possono, così, avere (Boari, Grandi e Lorenzoni, 1989):

– *reti di unità esterne*: in questa accezione la rete è stata proposta in particolare come alternativa alla dicotomia mercato-gerarchia,

nel momento in cui ci si è resi conto dei nuovi scenari economici caratterizzati da esigenze di flessibilità, dalla accresciuta complessità e dalla globalizzazione dei mercati;

– *reti interne di aziende*: in questo caso si utilizza il concetto di rete per identificare un'organizzazione conseguente a scorpori di unità di business, ad acquisizioni di aziende che mantengono la loro identità societaria o a filiazioni di nuove unità;

– *reti interpersonali*: questa sembra essere, dal nostro punto di vista, l'accezione più interessante (Aldrich e Dubini, 1989), in quanto la rete di relazioni tra persone è comunque presente come sovrastruttura o metastruttura all'interno di tutte le organizzazioni (1). La rete interpersonale può essere formale, quando si identifica in rapporti gerarchici e strutture ben definite, e informale, che si sviluppa tramite rapporti interpersonali che travalicano i canali strutturati gerarchici. Sono proprio gli aspetti informali quelli che hanno maggiore rilevanza ai fini del presente lavoro; quello che si cercherà di fare nel prosieguo sarà, infatti, l'analisi del rapporto e del legame che si instaura fra le persone. Tali legami possono essere distinti in forti (Krackhardt, 1992), sui quali si può fare costante riferimento, e deboli (Granovetter, 1973), che sono superficiali e casuali.

Ciò non toglie che l'importanza delle relazioni tra le persone debba essere riferita non soltanto ai rapporti tra i membri di una stessa organizzazione, ma anche ai rapporti tra organizzazioni diverse, in quanto, a parere di chi scrive e non solo, questi sono, in fin dei conti, rapporti tra persone, ed andrebbero dunque analizzati in quanto tali.

Adottare una prospettiva di rete significa assumere una lente intellettuale differente, usare dati differenti, imparare nuove tecniche metodologiche, cercare spiegazioni che sono differenti da quelle convenzionali e, non ultimo, pensare l'uomo all'interno delle organizzazioni in modo differente.

Secondo tale prospettiva, tutte le organizzazioni possono essere definite e pensate come delle reti, e, dunque, dire che una particolare organizzazione assume la specifica forma "network" sarebbe una tautologia. La rete non è, dunque, una via di mezzo tra mercato e gerarchia,

(1) In effetti, qualunque organizzazione è pensabile come un *network*, una «rete di individui in grado di operare con una propria autonomia creativa nell'ambito dell'architettura formale dettata dall'organigramma funzionale» (Dioguardi, 1999).

ma può costituire una metafora per comprendere le organizzazioni aziendali nella loro propria natura.

Secondo Nohria (1992), adottare la prospettiva del network per le organizzazioni aziendali comporta cinque considerazioni:

1) tutte le organizzazioni sono dei network sociali e necessitano di essere analizzate come tali (2);

2) l'ambiente in cui opera un'organizzazione deve essere concepito come un network di altre organizzazioni;

3) le azioni delle persone che operano nelle organizzazioni possono essere meglio comprese se legate alla loro posizione all'interno del network di relazioni;

4) i network condizionano le azioni, ed a loro volta ne sono condizionati; i network, infatti, sono costantemente costruiti, riprodotti e modificati dal risultato delle azioni delle persone in essi coinvolti;

5) le analisi comparative tra organizzazioni diverse devono tenere conto delle caratteristiche dei loro network.

3. Una forma particolare di rete tra aziende: il consorzio

Il consorzio è una delle tipologie di aggregazione tra aziende, e si formalizza in un vero e proprio contratto di collaborazione che tende a creare un'organizzazione per il perseguimento di finalità comuni (3). Le aziende consorziate rimangono persone giuridiche distinte, anche se la loro attività può essere condizionata dal tipo di accordi oggetto del contratto consortile.

Ai fini del presente lavoro si prendono in considerazione essenzialmente i consorzi di tipo orizzontale, in cui le funzioni comuni vengono attivate da aziende che si trovano su di uno stesso stadio del ciclo produttivo. È questo il tipo di consorzio più diffuso, e nasce spesso dal-

(2) Un network sociale è definibile come un insieme di nodi, siano essi persone o organizzazioni, collegati da un insieme di relazioni sociali.

(3) L'attuale normativa configura il consorzio come un'organizzazione comune creata da imprenditori, anche se operanti in settori diversi, al fine di promuovere lo sviluppo e la razionalizzazione della produzione e del commercio dei prodotti attraverso l'acquisto in comune di materie prime o semilavorati, la creazione di reti distributive comuni, lo svolgimento di attività promozionali, l'espletamento di studi e ricerche di mercato, la partecipazione a gare e ad appalti, la prestazione di assistenza e consulenza tecnica, il controllo qualitativo dei prodotti e la creazione di marchi di qualità, il coordinamento della produzione, la prestazione di garanzie mutualistiche (Modolo, 1983; Mulazzani, 1984).

l'esigenza da parte delle piccole e medie aziende di difendersi dal maggior peso contrattuale delle grandi aziende.

Evidentemente il consorzio, in quanto organizzazione a rete, può contribuire a far conseguire alle aziende partecipanti specifici vantaggi economici derivanti dalla concentrazione di risorse e competenze complementari, che permettono di accrescere il potenziale economico dei singoli associati. A tale proposito si riscontrano alcune particolarità nelle funzioni di *approvvigionamento* e di *vendita* (Mulazzani, 1984):

– gli *approvvigionamenti* possono avvenire con vari criteri: il consorzio, infatti, può limitarsi ad ordinare gli acquisti in nome e per conto dei singoli consorziati, oppure, se il contratto e il regolamento lo prevedono, può acquistare in nome proprio e per conto del consorziato. L'organizzazione consortile può consentire notevoli economie nella funzione di approvvigionamento: l'acquisto in lotti di maggiori quantità può consentire l'ottenimento di ribassi sui prezzi di acquisto e, nel caso in cui il consorzio gestisca il magazzino, si può avere un più economico ed efficiente utilizzo delle immobilizzazioni e dei costi costanti relativi al magazzino;

– per quanto riguarda la funzione di *vendita*, anche in questo caso si possono avere differenti modalità: il consorzio può vendere ciò che i consorziati gli delegano; può raccogliere gli ordini con riserva e poi trasmetterli ai consorziati; può agire come mandatario di vendita reperendo i clienti e mettendoli in contatto con i consorziati; può vendere direttamente in nome proprio. Relativamente al prezzo di vendita, questo può essere stabilito singolarmente dalle aziende consorziate oppure dal consorzio, o, collegialmente, dalle aziende consorziate e dal consorzio.

Per concludere il paragrafo dedicato ai consorzi, si vuole dedicare alcune brevi note ai *consorzi turistici* (Beceri, Bywater e Bombardini, 1997), in virtù del fatto che il caso proposto nel presente lavoro ha per oggetto proprio un consorzio composto da strutture ricettive di tipo turistico.

L'attività di un consorzio turistico può svilupparsi in tante direzioni: informazione, cioè diffusione di dati e notizie relative alla località; animazione; promozione; commercializzazione (4), fino alla pre-

(4) In particolare, le attività di promozione e di commercializzazione possono esplicitarsi nelle seguenti iniziative: realizzazione di materiale pubblicitario, inserzionistica, spot radio-televisivi, cartellonistica stradale, sponsorizzazioni, creazione di eventi, spettacoli e manifestazioni, partecipazione a fiere, borse e *work-shop*, creazione di centri *booking*, ecc.

notazione alberghiera o di altri servizi turistici. I consorzi turistici, inoltre, svolgono a volte dei servizi a favore dei membri come: consulenza e assistenza tecnica, formazione e aggiornamento professionale, acquisizione di ricerche di mercato, ecc.

Volgendo l'analisi, in particolare, ai consorzi alberghieri, emergono delle particolarità riguardo agli *approvvigionamenti* ed alle *vendite*:

– gli *approvvigionamenti* dovrebbero essere coordinati dall'organismo consortile, in modo da convogliare gli ordini di tutti gli alberghi presso un unico centro acquisti ed essere in grado, in questo modo, da un lato di effettuare ordinativi più consistenti, e quindi di ottenere delle agevolazioni presso i fornitori, dall'altro lato di programmare meglio le forniture;

– relativamente alle *vendite*, il consorzio può fungere da centro di prenotazione, in modo da gestire al meglio i rapporti con le agenzie e i tour operator, in particolare nella vendita a gruppi organizzati che certamente i singoli alberghi, soprattutto nel caso di aziende di piccole dimensioni, non sempre possono gestire in modo efficace; il consorzio, inoltre, può intestarsi una serie di servizi e di attività che le singole strutture alberghiere non potrebbero realizzare, quali iniziative pubblicitarie, iniziative promozionali in genere, come partecipazioni a fiere e borse, realizzazione di eventi e manifestazioni, anche in collaborazione con l'amministrazione pubblica.

Per quanto riguarda il *prodotto* offerto dal consorzio alberghiero, è evidente che la specifica produzione del prodotto alberghiero resta a carico dei singoli alberghi; il consorzio, allora, può essere il mezzo per avvicinare l'offerta dei vari operatori turistici alla domanda dei clienti (5). Il consorzio, in quanto soggetto con maggiore peso specifico e maggiori capacità rispetto ai singoli albergatori, può offrire ai propri clienti una serie di servizi complementari rispetto al semplice prodotto alberghiero, quali escursioni organizzate, *transfert*, manifestazioni ed eventi, animazione, convenzioni particolari per l'utilizzo di alcune strutture richieste dai turisti, presentandosi così sull'arena competitiva con un prodotto complesso ed integrato.

(5) Infatti, mentre le singole tipologie di operatori possono offrire soltanto il proprio tipo di servizio turistico, i clienti richiedono un complesso pacchetto composto da svariate tipologie di prodotti turistici, e quindi è l'agenzia di viaggi o il tour operator, o al limite il turista singolo, a mettere insieme questo pacchetto turistico e a farne un prodotto unico (Rispoli e Tamma, 1996).

Volendo analizzare i rapporti tra il consorzio ed i propri membri, nonché le relazioni tra gli stessi membri, va detto che per far sì che l'organizzazione consortile sia valida ed efficace deve sussistere l'identificazione degli interessi individuali con quelli consortili, basata su uno *spirito consortile* (Ruisi, 1999) e *fiduciario* che si concretizza nella volontà di collaborazione e partecipazione da parte degli associati, nella consapevolezza che l'organizzazione consortile può permettere l'esecuzione di attività e conseguire vantaggi che singolarmente non sarebbe possibile realizzare.

Non si può, dunque, che concordare con chi afferma che «elemento estremamente critico è poi la fiducia tra i membri del consorzio, quella cioè chiamata ad informare le reciproche relazioni. [...] In questo senso si comprende la spirale evolutiva della partecipazione, per cui più si partecipa in termini collaborativi e quindi si condivide l'esperienza consortile, più cresce la fiducia reciproca, più si percepiscono gli altri consorziati come partner e colleghi piuttosto che come rivali, più si allargano allora gli orizzonti competitivi verso altri mercati turistici, più cresce lo spirito di identificazione con il territorio d'appartenenza e quindi lo spirito di corpo tra i membri. [...] Se viene meno la fiducia, i consorziati difficilmente metteranno a disposizione degli altri partecipanti il proprio patrimonio di informazioni, conoscenze e competenze, tutto ciò con l'evidente rischio di un precoce fallimento dell'intrapresa consortile» (Ruisi, 1999: 56-57).

La formazione di uno spirito di solidarietà porterebbe, attraverso le relazioni tra gli uomini, alla condivisione di obiettivi comuni, sacrificando spesso i propri egoismi ed individualismi, e consentirebbe di raggiungere l'*unità* all'interno del gruppo facendo leva su quelle motivazioni che, andando al di là di quelle strettamente personali, vengono definite *trascendenti* (Pérez López, 1993). L'*unità*, inoltre, può portare alla «crescita della capacità di interazione del gruppo di lavoro, espressione della capacità di orientare qualità professionali e umane individuali verso modalità di realizzazione collettiva che siano espressione di reale unità di intenti e azioni» (Sorci, 2002: 147) (6).

(6) Uno strumento operativo fondamentale per favorire l'*unità* è costituito dalla capacità di condividere le informazioni tra i membri del consorzio in modo tempestivo e puntuale, soprattutto nell'attività di *booking*; a tale proposito, sembra necessario dotare la struttura consortile di un sistema di comunicazione telematico che permetta in tempo reale di conoscere la situazione delle prenotazioni, ma anche di scambiare qualsiasi altro tipo di informazione in modo da permettere una gestione il più efficiente ed efficace possibile.

Accanto all'unità, un altro elemento fondamentale su cui basare la struttura consortile dovrebbe essere la sua *indipendenza* ed *autonomia*, e l'essere quindi dotata di poteri operativi adeguati; questo, però, deve essere temperato dal controllo, che può essere operato dai membri del consorzio rappresentati nel consiglio di amministrazione e da eventuali organi specifici di controllo.

4. La fiducia quale preconditione per la formazione, il funzionamento e lo sviluppo delle reti

È già emerso che un elemento fondamentale per la formazione, il funzionamento e lo sviluppo delle reti di organizzazioni in generale ed, in particolare, dei consorzi, sia la presenza diffusa di uno spirito collaborativo e cooperativo tra le persone coinvolte, fondato su relazioni interpersonali di *fiducia*. Il presente paragrafo si occupa, dunque, di esaminare il concetto di fiducia, partendo dalle interpretazioni che ne hanno dato talune discipline quali l'economia, la psicologia e la sociologia, per giungere, infine, alla proposizione di un approccio che, considerando la fiducia in chiave etico-relazionale, integri e superi gli approcci monodisciplinari.

4.1. Il concetto di fiducia: l'approccio economico, psicologico, sociologico

Il concetto di fiducia è stato esaminato nel tempo da diverse discipline, quali l'economia, la psicologia e la sociologia (7).

Gli autori legati ad un *approccio strettamente economico* tendono spesso a vedere la fiducia come calcolativa o istituzionale, determinata dalla razionalità strumentale che dovrebbe portare gli individui a cooperare, e dunque ad avere fiducia reciprocamente, al fine di massimizzare i propri interessi personali (8). Tale approccio si focalizza mag-

(7) In effetti, spesso studiosi appartenenti ad una di queste discipline hanno comunque attinto ai contributi di altre discipline, nel tentativo di pervenire ad una definizione del concetto di fiducia quanto più completa possibile.

(8) Questa prospettiva è chiaramente delineata dall'approccio delle transazioni economiche: in tal senso, la fiducia è considerata uno strumento per limitare i costi di transazione ed i comportamenti opportunistici (Williamson, 1975) attraverso la cooperazione.

giormente, dunque, sulle *conseguenze* del dare fiducia, piuttosto che sul chi dà fiducia (l'agente) o sull'atto di dare fiducia (l'azione).

La fiducia emergerebbe quando:

- una delle due parti dipende dall'altra (Williams, 1988);
- una delle due parti è vulnerabile alle azioni di un'altra parte (Mayer, Davis e Schoorman, 1995) (9). Un comportamento si definisce, allora, di fiducia quando consiste di azioni che aumentano la vulnerabilità di una parte nei confronti di un'altra parte, il cui comportamento non sia sotto il controllo della prima; inoltre, ci si deve trovare in una situazione in cui la disutilità che una parte soffrirebbe se l'altra parte abusasse di questa vulnerabilità è più grande dell'utilità che una parte guadagnerebbe se l'altra parte non abusasse di questa vulnerabilità;
- c'è incertezza sugli eventi futuri e sulla reazione che una parte può mostrare di fronte a questi eventi;
- ci si trova in una situazione di rischio.

In tal senso, la fiducia integrerebbe o, al limite, sostituirebbe quella che è la funzione di controllo e di attenuazione dei rischi svolta dalle relazioni di tipo contrattuale e normativo (Ammeter, Douglas, Ferris e Goka, 2004), nelle quali le parti fanno affidamento sul rispetto reciproco degli accordi formalizzati tra di esse.

Il ruolo della fiducia viene spesso sottolineato nell'analisi della struttura organizzativa a rete (Perrone, 1997), intesa questa sia come rete tra persone, che come rete interna costituita da unità autonome all'interno della stessa organizzazione (10), che come rete esterna costituita dalle diverse organizzazioni che entrano in relazione tra loro (11).

C'è, poi, chi ha cercato di collegare la fiducia interpersonale con quella interorganizzativa, intesa quest'ultima sia tra gruppi autonomi

(9) Questa considerazione si basa sulla definizione data da Zand (1972), per il quale la fiducia è la volontà di una persona di incrementare la propria vulnerabilità alle azioni di un'altra persona il cui comportamento non può controllare.

(10) In questo caso la fiducia viene considerata un mezzo di coordinamento da utilizzare al pari dei processi di influenza basati sull'autorità e sulle norme contrattuali, e degli incentivi di tipo economico, anch'essi d'altra parte assimilabili alle norme contrattuali.

(11) In questo caso si evidenzia come la fiducia emerga quando c'è incertezza sugli eventi futuri e sulla risposta di un partner a questi eventi (Parkhe, 1998), agendo nel senso di ridurre la complessità e l'incertezza. In effetti, nelle alleanze e negli accordi tra aziende (Bastia, 1989) c'è sempre un certo grado di incertezza, di vulnerabilità, di mancato controllo. La fiducia può essere prodotta attraverso l'interazione ed il processo di scambio; oppure a partire da similarità culturali e caratteriali; oppure, ancora, attraverso meccanismi formali e istituzionali. Questa fiducia deve essere assicurata perché è necessario coordinare attività interdipendenti, in situazioni di incertezza per carenza di informazioni, limitando il rischio di opportunismo.

all'interno della stessa organizzazione, sia tra organizzazioni diverse (Zahee, McEvily e Perrone, 1998). A tale proposito, viene più volte ribadito il fatto che chi ha fiducia sono sempre le persone, non le organizzazioni, e che, anche se si analizza la fiducia a livello interorganizzativo, questa va intesa in ogni caso come fiducia interpersonale (Gatti, 1999) (12). Nelle teorie delle transazioni, quali quella di Williamson (1975), si attribuiscono, invece, motivazioni individuali alle organizzazioni, che agirebbero secondo un modello comportamentale opportunistico, ed in tal senso si tende ad "antropomorfizzare" l'organizzazione stessa.

Passando all'*approccio della psicologia*, questo si focalizza sugli attributi posseduti dai soggetti che intrattengono un rapporto di fiducia; essa viene definita come uno stato psicologico che comporta l'intenzione da parte di una persona di accettare la propria vulnerabilità sulla base di aspettative positive rispetto alle intenzioni o al comportamento di un'altra persona. In questo approccio la fiducia, dunque, non è un comportamento, ma una disposizione psicologica; l'accento, in questo caso, viene posto sull'*agente*, e non sull'azione o sulle conseguenze relative ad essa.

L'essere disposti a dare fiducia facilita l'accettazione dell'altro e l'apertura interpersonale. Tale stato psicologico viene collegato ad alcuni caratteri e qualità propri della persona di cui ci si intende fidare quali: l'integrità, la benevolenza, l'affidabilità, la lealtà, l'apertura, l'abilità e le competenze (Butler, 1991) (13). L'approccio psicologico, a differenza di quello economico, è sempre interpersonale, ed in tal senso la fiducia costituisce un tratto naturale della personalità dell'individuo che si manifesta indipendentemente dallo specifico contesto in cui questi si trova ad agire.

L'*approccio della sociologia* sembra possedere, in via generale, un grado di completezza maggiore rispetto agli approcci in preceden-

(12) In tal senso, è opportuno riservare grande attenzione e importanza alle persone che agiscono al confine delle organizzazioni.

(13) Come si può notare, i tratti caratteriali considerati in tale approccio sono quasi tutti dei valori morali, spesso posti in opposizione all'interesse personale. Oltre ai caratteri individuali sopra menzionati, l'autore identifica anche delle condizioni correlate in modo debole con la fiducia all'interno delle organizzazioni aziendali quali: la stima di sé, la desiderabilità sociale, le emozioni, l'inclusione. Vi sarebbero, poi, delle condizioni psicologiche che presentano una relazione negativa con la fiducia quali: il machiavellismo, il dogmatismo, l'*external locus of control*, il controllo.

za analizzati, anche se si è spesso concentrato maggiormente sull'*azione*, sull'atto fiduciario, e sulle sue *conseguenze*, soprattutto quelle di carattere sociale, trascurando, a volte, il soggetto agente.

In tale ambito disciplinare la fiducia è stata definita come «una aspettativa di esperienze con valenza positiva per l'attore, maturata sotto condizioni di incertezza, ma in presenza di un carico cognitivo e/o emotivo tale da permettere di superare la soglia della mera speranza» (Mutti, 1998). Superata la soglia della semplice speranza, la fiducia può manifestarsi con gradi di intensità crescente fino al limite della fiducia cieca, incondizionata, o dell'atto di fede. Rapporti di fiducia reciproca elevati, generalizzati, equilibrati, costituirebbero per la sociologia una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per la cooperazione. La fiducia svolgerebbe, dunque, una fondamentale funzione di incentivazione della socialità e di generalizzazione della relazione sociale (Bassi, 2000) (14).

Tale disciplina considera diverse forme di fiducia, che si articolano in quella (Roniger, 1992) (15):

– *sistemica* o *istituzionale*, nella quale vi è un'aspettativa generalizzata di regolarità e stabilità del mondo con cui l'attore si trova ad interagire quotidianamente. La fiducia sistemica può essere basata sull'interiorizzazione di valori comuni, e, in certi casi, può intervenire anche una specie di "atto di fede";

– *personale* o *interpersonale*, la quale viene definita come l'aspettativa del fatto che la persona con cui si entra in relazione non manipolerà la comunicazione e fornirà una rappresentazione autentica del proprio comportamento e della propria identità.

L'approccio sociologico articola, poi, il concetto di fiducia anche rispetto agli elementi su cui questa si può basare, distinguendo tra quelli cognitivi e quelli affettivi. Relativamente ai primi, la fiducia si pone

(14) Per Bassi la fiducia è una relazione sociale favorita da: la storia del rapporto fiduciario; l'omogeneità culturale delle persone in relazione; l'equilibrio nei rapporti di potere; l'esistenza di pressioni normative e sanzioni sociali per un comportamento cooperativo; la presenza di taluni caratteri individuali, già individuati negli studi di matrice psicologica.

(15) Roniger, invece, pur includendo nella sua analisi la differenza tra fiducia istituzionale e fiducia personale, non considera queste due forme come compresenti, ma vede la fiducia compresa in un *continuum* dove: vi può essere una situazione in cui le persone si fidano di altre persone in base ad immagini generalizzate di credibilità; una situazione in cui le persone accordano fiducia generalizzata alle istituzioni; una situazione in cui le persone offrono fiducia solo a certe istituzioni e per aspetti molto specifici e limitati; un'ultima situazione, in cui singole persone danno fiducia a singole persone solo in riferimento ad esperienze concrete.

all'interno di un *continuum* tra i due estremi costituiti da conoscenza perfetta e completa ignoranza. Esiste, poi, un tipo di fiducia che è un'aspettativa su basi emotive, propria dei legami affettivi, d'amore o d'amicizia, di mutua intimità e simpatia. In realtà, si riconosce che l'atto fiduciario è generalmente costituito da una certa combinazione variabile di componenti cognitive ed emotive.

4.2. *Il carattere dinamico della fiducia*

Una caratteristica che in larga parte accomuna i diversi approcci sopra esaminati sembra essere il carattere dinamico ed evolutivo che viene dato alle relazioni di fiducia. Una delle condizioni che viene spesso indicata affinché tra le persone si generi fiducia è costituita dal fatto che queste intrattengano rapporti durevoli nel tempo, e che tengano conto, attraverso la memoria, degli eventi accaduti nel corso di tali rapporti (Dasgupta, 1988).

In tal senso, la fiducia viene strettamente legata alla reputazione, e quest'ultima deve essere acquisita e sviluppata nel tempo. L'interpretazione di una reputazione dipenderà, poi, a sua volta, dal soggetto che la interpreta, e di conseguenza è importante prendere in esame il modo in cui le nuove informazioni relative all'altra persona vengono assorbite e collegate alle opinioni esistenti.

La durevolezza e l'intensità dei rapporti sarebbe dunque una condizione essenziale per generare fiducia, in contrapposizione ai rapporti casuali e sporadici che generano legami deboli. Raramente, infatti, si verifica il caso in cui un rapporto dove è necessaria la fiducia si limiti ad un evento unico e avulso da una sequenza storica (Good, 1988).

Conseguenza della dinamicità delle relazioni di fiducia è che queste possono andare incontro, nel corso del tempo, a varie fasi, non sempre sequenziali, che prevedono momenti di costruzione, di stabilità ed anche di distruzione della fiducia. Nel tempo, infatti, se vengono intraprese azioni che tendono a creare fiducia, questa può crescere all'interno delle relazioni interpersonali, fino a quando una delle parti non compirà delle azioni che tendono, invece, ad erodere la fiducia (Curall e Epstein, 2003).

La delusione dell'aspettativa può dunque portare ad un processo di apprendimento e adattamento all'interno della relazione interpersonale; potrebbe, però, esistere una soglia di delusione che trasforma la

fiducia in sfiducia, ed in tal caso il processo di distruzione della fiducia si manifesta di solito in modo molto più rapido rispetto a quello di costruzione della stessa.

4.3. *Le motivazioni alla fiducia: verso un approccio etico-relazionale*

Al fine di superare gli approcci tendenzialmente riduzionisti esaminati in precedenza, oltre a prendere in considerazione il carattere dinamico della fiducia, appare utile analizzarne anche le fonti motivazionali. A tale proposito, è interessante sottolineare come spesso la fiducia sia stata considerata in chiave strumentale, motivata essenzialmente dal risultato e dalle conseguenze che l'atto fiduciario può comportare, e dunque dall'*interesse*. A sua volta, tale fonte motivazionale può essere articolata ulteriormente in due altre motivazioni, ad essa collegate:

- una basata sulla *deterrenza*, sul considerare le sanzioni applicate ad eventuali comportamenti opportunistici;
- una basata sul *calcolo*, sulla scelta razionale caratteristica di rapporti di scambio economici.

Questo approccio alla fiducia interpersonale risulta spesso inficiato dal porre in un rapporto di causa-effetto il dare fiducia con il risultato di tale azione, che dovrebbe consistere nel miglioramento di un risultato organizzativo (Davis, Schoorman, Mayer e Tan, 2000). Spesso, però, non viene dimostrata la direzione di tale rapporto di causa-effetto, se, cioè, si realizza un risultato migliore perché si è in un contesto di fiducia, o se, al contrario, si è in un contesto di fiducia perché si realizzano buoni risultati.

Tale prospettiva, inoltre, porterebbe a considerare la fiducia in chiave evolutiva e deterministica, nel senso di dare per scontato, grazie alle relazioni fiduciarie, l'evoluzione spontanea di equilibri cooperativi; secondo Gambetta (1988), se si volesse generalizzare tale concezione si andrebbe incontro a parecchi problemi, in quanto tale evoluzione è in realtà altrettanto probabile rispetto a quella verso equilibri non cooperativi. Sembrerebbe, allora, più corretto da un punto di vista concettuale considerare la fiducia non tanto come una determinante del successo di un'organizzazione, bensì come un "principio organizzativo", che può creare quelle condizioni che, a loro volta, possono condurre a dei risultati positivi (McEvily, Perrone e Zaheer, 2003).

Anche quando si parte da un problema di carattere economico quale quello di creare forme economiche organizzate, si comprende che non è possibile dare quale unica soluzione l'individualismo, la razionalità e le relazioni di tipo contrattuale (16). È necessario, altresì, pensare ad altre soluzioni, quali le istituzioni morali tradizionali che si fondano sulle identità della parentela, della famiglia, della discendenza, nonché la sfera della vita sociale ed affettiva che le persone, instaurando relazioni profonde e durature, creano associandosi liberamente (17).

A quanto già detto, è possibile aggiungere il fatto che la fiducia è stata spesso considerata come una risorsa, e per lo più scarsa, quando in realtà appare evidente che essa non solo non si esaurisce con l'uso, ma, anzi, si accresce all'interno di una relazione.

Molti autori hanno tentato di allontanarsi da certi assunti di base di un approccio strettamente basato sulla razionalità strumentale e calcolativa, affermando che, oltre che dalle motivazioni basate sull'interesse, la fiducia può avere origine anche da motivazioni:

- *relazionali*, basate su interazioni ripetute nel tempo, che includono anche gli aspetti emotivi (Dunn, 1988) e che comportano un alto livello di fede nelle intenzioni dell'altra persona;
- basate sul senso di *obbligo* e *dovere* normativo, sociale e istituzionale, e dunque sulla reputazione, sulla cultura, su meccanismi legali, sulle norme (Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998).

Per compiere il successivo passo, e pervenire ad una definizione di fiducia a nostro avviso più rispondente alla realtà delle relazioni tra

(16) Secondo Malhotra e Murnighan (2002), in certi casi l'utilizzo di contratti troppo restrittivi inibirebbero lo sviluppo di relazioni di fiducia, in quanto si svilupperebbero, al contrario, delle relazioni in cui le parti fanno esclusivo affidamento sulle norme contrattuali; in questo caso, infatti, non ci si preoccuperebbe di conoscere gli attributi e le caratteristiche personali dell'altra parte, sulle quali invece si dovrebbero sviluppare le relazioni di fiducia.

(17) Se si pensa al caso del dilemma del prigioniero, la razionalità strategica porta i due prigionieri a denunciarsi tra loro e, per evitare di subire otto anni di reclusione, a scontarne quattro invece di uno. La fiducia inserita in un modello economico come questo, caratterizzato dall'assunzione che le persone agiscono sulla base della razionalità strumentale, può avere origine soltanto dal confronto di calcoli isolati, ed è dunque strumentale all'interesse del singolo. Sembra, però, un paradosso che, al fine di soddisfare il loro interesse a lungo termine, agli individui calcolatori egoisti convenga ispirare fiducia, in quanto è razionalmente preferibile instaurare un rapporto di cooperazione. In questo modo la fiducia, come già evidenziato in precedenza trattando dell'approccio strettamente economico, si dissolverebbe nella reputazione strumentale, e questa nell'interesse. L'analisi della fiducia attraverso la teoria dei giochi mette in scena individui egoisti razionali, calcolatori a breve termine ed in ogni istante dei loro interessi del momento.

persone, sembra opportuno a questo punto introdurre alcune considerazioni di carattere etico (Hosmer, 1995).

A tale proposito, Kohen (1996) sottolinea come il concetto di fiducia dovrebbe basarsi su valori e norme condivise, richiamando così l'attenzione sull'aspetto normativo ed etico (18). L'autrice fa notare come tale aspetto non venga quasi mai preso in considerazione nelle definizioni di fiducia che vengono date nei diversi ambiti disciplinari (economia, sociologia, psicologia, ecc.). Diventa allora necessario interrogarsi su quali siano i fini delle persone legate da una relazione di fiducia, le motivazioni di fondo che portano tali persone ad intrattenere una relazione.

Ricercando quei pochi studiosi che hanno posto l'accento sul carattere etico del concetto di fiducia, Argandoña (1999) sostiene che l'interesse personale da solo non può spiegare il bisogno di fiducia, né questa può essere costruita su basi puramente economiche. La fiducia va fondata *anche* su attitudini, valori e virtù delle parti. L'autore giunge all'interessante conclusione, assolutamente condivisibile, che alla base della fiducia va posta anche un'altra fonte motivazionale:

– quella che fa riferimento alla *gratuità*, all'*altruismo* e al *dono*.

D'altra parte, se la fiducia fosse concepita esclusivamente in chiave strumentale, quale facilitatore della cooperazione ai fini della migliore performance organizzativa, non si riuscirebbe mai a spiegare da dove essa nasce ed ha origine. Se, infatti, si può ammettere, come si è fatto sopra, che la fiducia viene accresciuta in un contesto relazionale stabile e duraturo, non si comprende però la natura dell'atto originario fiduciario, ossia di quel gesto, quella parola, quella scelta compiuta da una persona che, per prima e *ab origine*, dà fiducia ad un'altra persona. È, infatti, difficile dare fiducia a qualcuno quando non si sa se sarà in grado di meritarsela; d'altra parte, però, non si scoprirà mai se questi potrà meritarsela se non gliela si dà. Dando fiducia, si dà all'altro la possibilità di assumere una responsabilità, lo si rende libero di dire di sì. In tal senso, essa è anche una forma di *dono* che si inserisce all'interno di una relazione interpersonale dinamica e libera. In verità, gli esseri umani possono mentire e tradire, ma possono

(18) Sulla stessa linea, Werhane (1999) sostiene che la fiducia sorge tra le persone quando c'è un'atmosfera di rispetto, apertura e libero scambio di idee. In tal senso, la fiducia è proprio definita in termini di credenza nell'affidabilità, onestà, competenza ed integrità della persona con cui si è in relazione.

anche non farlo, ed in questo affermare la loro libera scelta e la loro autonomia.

La fiducia non è ridicibile al gioco degli interessi individuali intrecciati, ma ha senso solo se collocata in una relazione che non sia esclusivamente strumentale a qualcos'altro. È qui che si colloca il pensare la fiducia anche come dono, fornendo così una spiegazione antropologica, fedele alla natura umana, e non contrattualistica, e dunque astratta e frutto di una finzione (Caillé, 1996).

In questo senso non si può che concordare con chi afferma: «Ecco il dono originario: affidarsi a qualcuno o fidarsi di qualcuno, donargli la propria fiducia» (Gilbert e Petrosino, 2001: 48).

5. Il caso del consorzio Sanvit'Hotels

Alla luce di quanto fin qui detto, viene ora presentato, quale caso esplicativo, quello di un consorzio turistico formato da nove strutture ricettive costituitosi a San Vito Lo Capo, comune ubicato in Sicilia all'interno della provincia di Trapani (19).

Attraverso la descrizione di come è nato e si è sviluppato tale consorzio, della sua struttura organizzativa e di *governance*, della sua strategia competitiva in relazione agli approvvigionamenti ed alle vendite, si cercherà di mostrare come la mancanza di fiducia interpersonale sia risultata la principale causa del fallimento dell'esperienza consortile qui presa in esame.

5.1. La genesi del consorzio

Relativamente alle motivazioni che hanno portato alla costituzione del consorzio, va detto che tutti i futuri membri, alcuni in modo generico, altri con maggiore consapevolezza, avevano mostrato di comprendere la necessità di aggregare le proprie strutture ricettive, in mo-

(19) Il caso è stato realizzato utilizzando delle interviste semistrutturate, rivolte ai responsabili di ciascuna struttura ricettiva, nonché al principale fornitore del consorzio, al consulente che ha curato la commercializzazione del prodotto turistico offerto dal consorzio per il primo anno di attività, ed infine al responsabile del tour operator che ha curato la commercializzazione in seguito.

do da ottenere, da un lato, risparmi sugli approvvigionamenti e, dall'altro lato, incrementare le vendite, in particolare quelle relative ai mesi di bassa stagione (20).

La nascita del consorzio ha comportato un processo lungo e non privo di difficoltà, durato circa dieci anni. L'aggregazione tra i soggetti coinvolti è avvenuta attraverso delle periodiche riunioni, all'interno delle quali si discuteva delle finalità di fondo e degli obiettivi del consorzio; col procedere delle riunioni, si è assistito ad una sorta di selezione naturale, per cui alcune persone, maggiormente convinte della necessità di istituire il consorzio, hanno proseguito su tale strada, mentre altre la hanno abbandonata, restando pertanto fuori dal progetto.

È possibile rilevare come fin dalle prime fasi relative alla genesi del consorzio, le relazioni tra le persone coinvolte si siano sviluppate con grande difficoltà, in un clima poco collaborativo, in cui prevalevano motivazioni basate essenzialmente sull'interesse personale e, dunque, fortemente individuali. È evidente, quindi, che la formazione della fiducia all'interno della rete di relazioni interpersonali sia stata minata e compromessa fin dall'inizio dall'atteggiamento mostrato dalla maggior parte dei consorziati.

5.2. *La governance e l'organizzazione del consorzio*

Il numero dei componenti del consiglio direttivo è stato fissato pari a tre ma, cosa più importante e rilevante, non è stato nominato alcun direttore operativo del consorzio. Fin da subito è possibile sottolineare a tale proposito il rischio che ciò poteva comportare in termini di carenze dal punto di vista della direzione gestionale e organizzativa del consorzio, e quindi della mancanza di un management forte e autonomo, dotato dei necessari poteri per potere amministrare adeguatamente la nascente struttura.

Un'ulteriore problematica è derivata dal fatto che il presidente del consorzio era anche, al tempo stesso, il direttore del più importante al-

(20) Uno dei membri del consorzio ha riferito al proposito che "mettendoci insieme agli altri pensavamo di ottenere dei benefici sia negli acquisti sia nella vendita delle camere, anche se ci rendevamo conto dei problemi che ad esempio può comportare l'arrivo e la successiva suddivisione di un gruppo fra più alberghi".

bergo presente sul territorio, ingenerando così un potenziale conflitto di interessi. Se a ciò si aggiunge la mancanza di una sede operativa consortile che poteva fungere da centro adibito alle informazioni, prenotazioni e ricezioni, in modo da fornire agli interlocutori, interni ed esterni, un punto di riferimento, è possibile cominciare a delineare i motivi per cui il consorzio non sia mai decollato (21).

Dalle interviste effettuate presso i responsabili delle strutture ricettive facenti parte del consorzio è emersa, poi, una sorta di contrapposizione tra le strutture più grandi e quelle più piccole, ed il generale riconoscimento della presenza diffusa di una mentalità individualista e non cooperativa. Se, infatti, da parte di tutti era riconosciuta l'esigenza di mettere il consorzio nelle condizioni di operare in autonomia, superando, dunque, i particolarismi e gli interessi dei singoli, risultava tuttavia difficile l'immediata comprensione di quali fossero i reali ostacoli alla creazione di un ufficio del consorzio, e comunque all'effettuazione di qualsiasi investimento di una certa entità.

Probabilmente, come verrà più volte ribadito, i problemi erano da ricercare nel tessuto relazionale venutosi a creare tra le persone coinvolte, intriso di individualismo e poco incline alla cooperazione.

5.3. *La strategia competitiva del consorzio: gli approvvigionamenti*

Uno degli scopi per cui era stato costituito il consorzio consisteva nella ricerca di vantaggi sulle condizioni di fornitura, facendo leva sul maggior peso specifico di un soggetto composto da nove strutture ricettive, nonché sulla possibilità di una gestione comune delle politiche di approvvigionamento.

La prima azione in tal senso è stato il tentativo di convogliare tutte le richieste di forniture presso un'unica azienda che potesse offrire un'ampia gamma di prodotti, creando in tal modo una sorta di gruppo d'acquisto.

(21) Ciò è stato confermato da quanto dichiarato da alcuni dei consorziati: "il problema principale è la presenza di una certa ambiguità nella gestione delle relazioni fra noi consorziati; in particolare non è pensabile che venga affidato tutto ad un albergo e ad una persona interna al consorzio"; "la cosa principale da fare resta realizzare un ufficio centrale, assumere quindi una segretaria e un direttore. L'anno scorso abbiamo avuto un gruppo di 50 persone per 15 giorni in un periodo di bassa stagione: certo chi ha il telefono del consorzio dentro il proprio albergo è portato ad accaparrarsi quante più persone".

Dal complesso delle interviste effettuate presso i membri del consorzio si evince un quadro mediamente positivo, in quanto si è riscontrato un risparmio sulle forniture compreso tra il dieci ed il venti per cento. È emersa, tuttavia, l'esigenza di una maggiore coesione e cooperazione tra i consorziati, in modo da stipulare accordi esclusivi con i fornitori ed ottenere, quindi, maggiori agevolazioni.

Anche il principale fornitore del consorzio ha riconosciuto che i risultati ottenuti potevano essere quantificati in un risparmio medio del dieci per cento, ma a suo parere ciò ha costituito un beneficio largamente inferiore rispetto a quello conseguibile se si fosse dotato il consorzio di una struttura gestionale ed operativa indipendente in grado di gestire al meglio la politica degli approvvigionamenti (22).

Tutto questo ha portato al consolidamento delle relazioni tra il fornitore principale e soltanto quattro delle nove strutture ricettive, un risultato, questo, che contraddice in pieno la filosofia aggregativa e cooperativa consortile, e che è addebitabile principalmente alla mancanza di quello spirito di fiducia più volte indicato come necessario per il buon funzionamento di un consorzio.

5.4. *La strategia competitiva del consorzio: la vendita*

Si passa ora a considerare l'altro versante delle attività del consorzio in oggetto, ossia l'attività commerciale e promozionale. A tale proposito va detto che, dalle testimonianze raccolte presso le strutture ricettive aderenti, è emerso che l'incremento degli arrivi e delle presenze, in particolare per quanto riguarda i mesi di bassa stagione, e la promozione del territorio e delle sue risorse turisticamente rilevanti a livello nazionale ed internazionale, hanno costituito uno dei principali motivi, se non il principale, per lo sviluppo e la realizzazione del consorzio stesso.

D'altra parte, è stata lamentata la carenza di capacità ricettiva sul territorio, da cui consegue la difficoltà nel portare all'interno delle strutture ricettive dei gruppi organizzati di dimensioni rilevanti, nonché la mancanza di servizi essenziali per accogliere ed ospitare i turisti.

(22) Come riferito dal fornitore intervistato, "le difficoltà incontrate nel cercare di sviluppare questo tipo di rapporto non sono state di ordine economico ma organizzativo; nessuno di loro riesce a calcolare con esattezza i propri consumi e quindi non si riesce a programmare le forniture".

Il consorzio ha promosso una serie di iniziative in chiave promozionale, affidandosi inizialmente ad un consulente esterno, con un conseguente investimento da parte di tutti i consorziati per pagare gli emolumenti dovuti. Tale consulente, resosi conto che i membri del consorzio non avevano una ben precisa strategia commerciale e di marketing, ha cercato di attuare delle politiche in tal senso, predisponendo un piano triennale.

In particolare, tra le iniziative intraprese, c'è da segnalare quella della convenzione con una carta-servizi palermitana, che ha fruttato alle strutture ricettive del consorzio circa 1.000-1.200 presenze in più nei mesi di bassa stagione. Il sistema di prenotazioni originatesi da tale convenzione veniva gestito direttamente dal consorzio, che smistava poi i clienti presso le singole strutture ricettive, le quali a loro volta riconoscevano una percentuale sulla tariffa applicata al consorzio stesso.

Un'altra iniziativa intrapresa, per la quale si è usufruito dell'appoggio, organizzativo e finanziario, dell'amministrazione comunale, è stata quella di cercare di mettere in contatto il consorzio con i tour operator. A tal fine si è fatto stampare del materiale illustrativo e delle *brochure*, si sono organizzati degli *educational tour* e degli incontri con gli operatori, e si è anche realizzato un logo da utilizzare per il *merchandising* come avviene in tutte le località turistiche

A parere del consulente, però, questi sforzi in chiave promozionale erano destinati in partenza a non portare frutto, a causa essenzialmente della mentalità di tipo estremamente individualista e poco incline alla cooperazione diffusa presso i membri del consorzio. Conseguenza di tale mentalità è stata, ad esempio, la mancata disponibilità a riservare una parte delle proprie camere nei mesi di alta stagione alla struttura consortile, questo perché in quei mesi le strutture ricettive sono comunque pienamente occupate e possono così applicare le proprie tariffe elevate in modo autonomo (23).

Questo tipo di mentalità può portare al fallimento di ogni tentativo di collaborazione con i tour operator, in quanto si tende a dare la disponibilità di camere soltanto per i mesi di bassa stagione, a volte senza adeguarsi alle tariffe richieste dagli stessi tour operator.

(23) Ciò viene confermato dalle parole di uno dei consorziati: "la promozione non ha funzionato perché molti alberghi hanno ritenuto che le tariffe praticate fossero troppo basse, e che quindi non sarebbe loro convenuto. Io sono invece dell'avviso che bisogna rischiare qualcosa, se si vuole che i turisti si fermino anche nei periodi in cui gli alberghi restano sicuramente vuoti".

La mentalità individualista si è accompagnata, poi, ad un diffuso orientamento al breve periodo, cosa che ha impedito al consulente di portare a termine il proprio piano triennale. I membri del consorzio, infatti, non hanno mostrato la disponibilità ad aspettare il tempo necessario per conseguire i primi risultati concreti. Conseguenza di ciò è stato che il contratto del consulente, dopo il primo anno, non è stato rinnovato, generando così uno spreco di risorse in termini di tempo, nonché nella misura della somma investita per pagare gli emolumenti dovuti.

Successivamente, il consorzio ha deciso di affidare la propria strategia commerciale ad un operatore turistico palermitano, basando il rapporto contrattuale su modalità sostanzialmente differenti, che mostravano in modo significativo l'abbassamento del livello di fiducia reciproca esistente presso i consorziati, e che, infatti, non prevedevano investimenti specifici.

Il giudizio espresso da questo operatore risulta, come per il consulente di cui si è prima parlato, ancora una volta negativo. Anche in questo caso viene evidenziata la mancanza presso i consorziati di una adeguata mentalità che avrebbe potuto arrecare dei benefici in termini di un maggior numero di presenze turistiche, soprattutto nei mesi di bassa stagione. L'operatore in questione ha stimato che tale incremento di presenze avrebbe potuto attestarsi su di una percentuale compresa tra il dieci ed il venti per cento della capacità ricettiva totale del consorzio, se le strutture ricettive membre avessero accettato la politica loro suggerita; evidentemente, a fronte di tale beneficio, i consorziati avrebbero dovuto abbassare le tariffe praticate, riconoscendo all'operatore turistico, inoltre, una percentuale degli introiti derivanti da quei clienti acquisiti tramite l'operatore stesso (24).

Inoltre, qualora le strutture ricettive avessero accettato le proposte del tour operator, queste avrebbero dovuto offrire a quei clienti incanalati da un intermediario, e per i quali dunque si consegue un ricavo inferiore, la stessa qualità del servizio offerto ai clienti acquisiti direttamente, e per i quali dunque si riceve un prezzo superiore; ancora una volta, la mentalità e la mancanza di fiducia reciproca ha fatto sì che

(24) Come rileva l'operatore intervistato, "è preferibile avere la propria struttura ricettiva pienamente occupata in più mesi dell'anno possibile, praticando delle tariffe più basse, piuttosto che averla occupata in modo parziale, e soltanto in alcuni mesi dell'anno, praticando delle tariffe elevate".

il tour operator ricevesse delle lamentele da parte della propria clientela, dovute proprio alla disparità di trattamento riscontrato rispetto agli altri clienti.

Viene, infine, evidenziato un problema già assodato, e cioè la mancanza di una struttura che abbia una propria soggettualità ed autonomia; in particolare, si è rilevato come questa carenza non abbia permesso una gestione delle prenotazioni efficace ed efficiente, mancando di fatto un centro *booking* che possa coordinare questa attività (25).

Un altro problema connesso è stato quello dell'impossibilità di attuare una programmazione con i tempi che il turismo impone; anche in questo caso la causa sembra potere essere individuata nella mancanza di una struttura organizzativa indipendente che potesse consentire agli albergatori di delegare la gestione dei rapporti con gli interlocutori del consorzio, e quindi di potersi occupare della conduzione delle proprie strutture senza doversi occupare anche della programmazione delle attività di promozione dell'organismo consortile.

5.5. *Riflessioni conclusive*

A conclusione del caso qui presentato, appare utile considerare ed analizzare il processo di formazione e di sviluppo delle relazioni interpersonali tra i membri del consorzio, con particolare riferimento al contenuto fiduciario di tali relazioni.

Sembra chiaro che la difficoltà riscontrata nella costruzione dei rapporti di fiducia reciproca e condivisa possa essere attribuita, fin da principio, ad una disposizione mentale e psicologica della maggior parte delle persone coinvolte, caratterizzata dal basare le motivazioni alla fiducia prevalentemente sull'interesse personale e sul calcolo dei benefici individuali, soprattutto di ordine economico.

La pressoché totale assenza delle altre fonti motivazionali esaminate nel presente articolo, ha fatto sì che sia mancato, presso i membri del consorzio, quello spirito solidaristico necessario per la formazione

(25) L'operatore intervistato riferisce al proposito che "il consorzio dovrebbe innanzitutto diventare una struttura che abbia una propria soggettualità. Fino ad ora, invece, non è esistito un centro *booking*, cosicché tutte le prenotazioni sono andate a finire in quei 2-3 alberghi che detengono una maggiore capacità ricettiva. Io credo che il centro di prenotazione dovrebbe essere gestito da un tour operator, il quale si occuperebbe poi di smistare i clienti ai vari alberghi con un criterio rotativo".

di relazioni di fiducia; queste, infatti, non potendosi fondare soltanto sull'interesse personale, hanno bisogno di essere alimentate anche da forze volontaristiche, spontanee e altruistiche. Proprio nelle situazioni di incertezza e di rischio, quale era quella a cui andavano incontro le persone coinvolte nella creazione del consorzio, situazioni in cui si riconosce l'esigenza e la necessità della cooperazione e, dunque, della fiducia, sembra necessario integrare le motivazioni utilitaristiche basate sul calcolo razionale con quelle tipiche del "dono", che portano a dare fiducia anche quando non si è certi che gli altri ricambieranno. Sebbene, infatti, si cerchi di considerare, valutare e calcolare tutti i rischi connessi al mettere in comune alcune delle attività che le organizzazioni svolgono, come è nel caso della costituzione di un consorzio, è sempre necessario, a nostro avviso, avere anche la consapevolezza, e la volontà, di effettuare un "salto nel buio", di "donare" la propria fiducia agli altri senza sapere fino in fondo, nonostante tutti i calcoli e gli obblighi che un contratto può prevedere, se gli altri ricambieranno questo "dono".

Questa sorta di "vizio di fondo" riscontrato nell'esperienza consortile qui descritta, è stata poi la causa principale, anche se non l'unica, di tutte le problematiche di carattere organizzativo evidenziate, a partire dalla mancata creazione di un ufficio centrale.

La mancanza di un organo di direzione e coordinamento unico rispetto al consorzio, dovuta essenzialmente alla mancanza di fiducia riscontrata nelle relazioni interpersonali esistenti tra i membri, non ha infatti consentito di avviare un processo di sviluppo che avrebbe dovuto alla fine portare il consorzio a trovare nella propria gestione i fondi per finanziare le attività da svolgere.

Le carenze a livello organizzativo hanno innescato, a loro volta, una sorta di spirale involutiva della fiducia; questa, infatti, già presente in misura appena sufficiente per la creazione del consorzio, è andata incontro ad un rapido processo di erosione, fino alla sua distruzione. In questo modo si spiega il fallimento dell'esperienza consortile qui presa in esame: se, infatti, dall'osservazione e dall'analisi degli accadimenti concretamente verificatisi è stato possibile evidenziare tutte le carenze e le problematiche strutturali dell'organizzazione consortile, le cause alla radice di tali problematiche sono da ricondursi alla dinamiche relazionali tra i membri, ed in particolar modo alle modalità di formazione e sviluppo della fiducia interpersonale.

BIBLIOGRAFIA

- ALBERTINI S. (1991), *Gli accordi strategici*, Milano, EGEA.
- ALDRICH H., DUBINI P. (1989), "Le reti e i processi di sviluppo delle imprese", *Economia e politica industriale*, 64: 363-375.
- AMMETER A.P., DOUGLAS C., FERRIS G.R., GOKA H. (2004), "A social relationship conceptualization of trust and accountability in organizations", *Human Resource Management Review*, 14: 47-65.
- ARGANDONA A. (1999), "Sharing out in alliances: trust and ethics", *Journal of Business Ethics*, 21: 217-228.
- BASSI A. (2000), *Dono e fiducia. Le forme della solidarietà nelle società complesse*, Roma, Edizioni Lavoro.
- BASTIA P. (1989), *Gli accordi tra imprese*, Bologna, CLUEB.
- BECHERI M., BYWATER M., BOMBARDINI S. (1997), "Le imprese", in AA.VV., *VII Rapporto sul turismo italiano*, Milano, Mercury.
- BENASSI M. (1993), *Dalla gerarchia alla rete: modelli ed esperienze organizzative*, Milano, ETAS.
- BOARI C., GRANDI A., LORENZONI G. (1989), "Le organizzazioni a rete: tre concetti di base", *Economia e politica industriale*, 64: 283-310.
- BUTERA F. (1990), *Il castello e la rete*, Milano, Franco Angeli.
- BUTLER J.K. Jr. (1991), "Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory", *Journal of Management*, 17, 3: 643-663.
- CAILLÉ A. (1996), "A qui faire confiance?" *Education & Management*, 7: 76-80 (trad. it. "Di chi fidarsi? Dono, fiducia e indebitamento reciproco positivo", in GODBOUT J.T., *Le Langage du don*, Montreal (Québec), Musée de la civilisation, 1998, trad. it. *Il linguaggio del dono*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998).
- CURRALL S.C., EPSTEIN M.J. (2003), "I disastri societari e la fragilità della fiducia", *Sviluppo & Organizzazione*, 198.
- DASGUPTA P. (1988), "La fiducia come bene economico", in GAMBETTA D. (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford, Blackwell (trad. it. *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, Torino, Einaudi, 1989).

- DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D, MAYER R.C., TAN H.H. (2000), "The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 21: 563-576.
- DI GUARDI G. (1999) "Reti di impresa, reti di persone", *Studi organizzativi*, 2: 5-10.
- DUNN J. (1988), "Fiducia e agire politico", in GAMBETTA D. (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford, Blackwell (trad. it. *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, Torino, Einaudi, 1989).
- DI BERNARDO B. (1989), "La rete del capitalismo flessibile: oltre la dicotomia mercato-gerarchia", *Economia e politica industriale*, 64: 165-207.
- FALDETTA G. (2002), "The content of freedom in resources: the open source model", *Journal of Business Ethics*, 39: 179-188.
- GAMBETTA D. (1988), "Possiamo fidarci della fiducia?", in GAMBETTA D. (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford, Blackwell (trad. it. *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, Torino, Einaudi, 1989).
- GATTI M. (1999), "Fiducia e generazione di conoscenza nelle relazioni tra imprese: il caso «ST»", *Sinergie*, 50.
- GILBERT P., PETROSINO S. (2001), *Il dono*, Genova, Il Melangolo.
- GOOD D. (1988), "Individui, relazioni interpersonali e fiducia", in GAMBETTA D. (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford, Blackwell (trad. it. *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, Torino, Einaudi, 1989).
- GRANOVETTER M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- HOSMER L.T. (1995), "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of Management Review*, 20, 2: 379-403.
- KOEHN D. (1996), "Should we trust in trust?", *American Business Law Journal*, 34: 183-206.
- KRACKHARDT D. (1992), "The strength of strong ties: the importance of *philos* in organizations", in NOHRIA N. e R.G. ECCLES (Eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- LOMI A. (1991), *Reti organizzative. Teoria, tecnica e applicazioni*, Bologna, Il Mulino.
- LORENZONI G. (1993), "Prefazione: Le organizzazioni a rete fra miti e realtà", in Benassi M., *Dalla gerarchia alla rete: modelli ed esperienze organizzative*, Milano, ETAS.
- MALHOTRA D., MURNIGHAN J.K. (2002), "The effects of contracts on interpersonal trust", *Administrative Science Quarterly*, 47, 3: 534-559.
- MAYER R.C., DAVIS J.H., SCHOORMAN F.D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20, 3: 709-734.
- MCEVILY B., PERRONE V., ZAHEER A. (2003), "Trust as an organizing principle", *Organization Science*, 14, 1: 91-103.
- MODOLO G. (1983), *Consorzi e società consortili*, Milano, Ipsoa.

- MULAZZANI M. (1984), *Consorzi e società consortili*, Padova, CEDAM.
- MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Bologna, Il Mulino.
- NOHRIA N. (1992), "Is a network perspective a useful way of studying organizations?" in NOHRIA N. e R.G. ECCLES (Eds.), *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- NORMANN R. (1977), *Management for growth*, Chichester, Wiley, 1977 (trad. it. *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas, 1985).
- PARKHE A. (1998), "Understanding trust in international alliances", *Journal of World Business*, 33, 3: 219-240.
- PÉREZ LÓPEZ J.A. (1993), *Fundamentos de la dirección de empresas*, Madrid, Rialp.
- PERRONE V. (1997), "La rete", in COSTA G., Nacamulli R.C.D. (eds.), *Manuale di organizzazione aziendale - Vol. 2. La progettazione organizzativa*, Torino, UTET.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Padova, CEDAM.
- RONIGER L. (1992), *La fiducia nelle società moderne*, Messina, Rubettino.
- ROUSSEAU D.M., SITKIN S.B., BURT R.S., CAMERER C. (1998), "Not so different at all: a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23, 3: 393-404.
- RUISI M. (1999), *I consorzi alberghieri. Problemi economico-aziendali*, Milano, Giuffrè.
- SORCI C. (2002), "Il principio di consistenza e il governo delle aziende", *Contabilità e cultura aziendale*, II, 2.
- WERHANE P.H., "Justice and trust" (1999), *Journal of Business Ethics*, 21: 237-249.
- WILLIAMS B. (1988), "Strutture formali e realtà sociale", in GAMBETTA D. (ed.), *Trust. Making and breaking cooperative relations*, Oxford, Blackwell (trad. it. *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, Torino, Einaudi, 1989).
- WILLIAMSON O. (1975), *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.
- ZAHEER A., McEVILY B., PERRONE V. (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9, 2: 141-159.
- ZAND D.E. (1972), "Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.

VINCENZO FASONE (*)

L'IMPLEMENTAZIONE DELLE TECNICHE DI *YIELD MANAGEMENT* NEGLI HOTEL DI PALERMO

Analisi preliminare

Abstract: Il presente lavoro ha l'obiettivo di analizzare il grado di conoscenza e diffusione delle tecniche di *yield management* (YM) nelle strutture alberghiere di Palermo.

L'analisi condotta cerca di mettere in evidenza l'esistenza di eventuali *gap* di conoscenza, relativi ai singoli aspetti funzionali dello YM (quali: segmentazione, analisi della domanda, gestione della capacità, prenotazioni e vendite), ostativi per un'adeguata implementazione delle tecniche stesse.

Dall'indagine preliminare emerge che, nel contesto di riferimento, il ricorso alle tecniche di *yield* è fortemente condizionato dalla conoscenza e dall'uso delle strategie di segmentazione del mercato. Un elevato livello di associazione, infatti, si è riscontrato tra il grado di implementazione delle tecniche di *yield* e la segmentazione di mercato condotta.

1. Introduzione

Lo *Yield Management* è un sistema – secondo una delle definizioni accettate – in grado di supportare i processi decisionali d'azienda al fine di “vendere il giusto servizio, al giusto prezzo, al giusto cliente, al momento più opportuno” combinando politiche di *pricing* e di gestione della capacità (1). In altri termini, è una tecnica gestionale, che permette di allocare indistinte unità di capacità produttiva presso la domanda

(*) Vincenzo Fasone dottore di ricerca in Economia Aziendale. La progettazione complessiva del presente lavoro è stata predisposta di concerto con il prof. Marcantonio Ruisi che ha anche fornito specifici suggerimenti per taluni aspetti metodologici.

(1) Si cfr. tra gli altri KIMES S. E., 1989a. The basics of Yield Management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, n. 3, pp. 14-19. KIMES S. E., 1989b. Yield Management: a tool for capacity-constrained service firms, in *Journal of Operations Management*, vol. 8, n. 4, pp. 348-63.

di mercato, in modo da massimizzare le vendite aziendali. Le origini di tale metodologia si fanno risalire alla fine degli anni '70, quando, a seguito della *deregulation* nell'industria aerea americana, le maggiori compagnie aeree compresero che per la loro sopravvivenza sarebbe stato utile ricorrere ad una tecnica di gestione razionale capace di assicurare la "cattura"/soddisfazione del segmento di clientela più sensibile al prezzo, senza allo stesso tempo trascurare la rimanente parte del mercato, attraverso la quale, peraltro, si ottenevano alti profitti unitari.

Intorno alla seconda metà degli anni '80, a causa della crescente competitività e volatilità delle condizioni di mercato evidenziate nel settore alberghiero, lo *Yield Management* (YM), ad opera di alcune delle maggiori catene internazionali, approdò al settore dell'ospitalità, dove si cercarono di replicare le tecniche di successo del settore aereo.

Superate le iniziali reticenze, lo YM divenne gradualmente uno degli strumenti operativi di maggior importanza per il perseguimento della massimizzazione dei ricavi di vendita delle strutture turistico-ricettive.

Oggi, la ricerca sperimenta sempre nuove e più sfidanti applicazioni dello YM. Ambiti aziendali di relativamente recente applicazione dello YM sono: i ristoranti, le aziende di noleggio auto, i cinema, gli ospedali, i *cruise operators*, le *broadcasting companies*, ecc.

Lo YM (2) è stato variamente definito da tecnici e ricercatori, tuttavia solo attraverso una lettura integrata delle diverse definizioni è possibile coglierne appieno la sua multidimensionalità e sistematicità. Tra le definizioni più significative ricordiamo le seguenti:

– “*Lo Yield Management consiste nel ricorso all'uso di sistemi informativi e strategie di prezzo al fine di allocare la giusta unità di prodotto/servizio, al giusto cliente, al giusto prezzo, al momento più opportuno*” (3).

– “*Lo Yield Management è una tecnica di massimizzazione dei ricavi di vendita di risorse deperibili, come le camere d'albergo, controllando prezzi ed inventario in una tensione al continuo miglioramento del servizio*”.

(2) Diverse traduzioni dell'espressione inglese *Yield Management* sono state date. In questo lavoro accetteremo quella di “Gestione del Rendimento”.

(3) KIMES S.E., 1989a. *Op.cit.* Traduzione dall'originale: “*Yield Management is the application of information systems and pricing strategies to allocate the right capacity to the right customer at the right price at the right time*”.

– “*Lo Yield Management è la risultante dalla fusione tra sistemi di tecnologia informatica, probabilità, statistica, teoria organizzativa, esperienza e conoscenza del business*” (4).

Dalla considerazione delle precedenti definizioni emergono chiaramente i caratteri fondamentali e gli aspetti funzionali del sistema di YM. Si tratta, dunque, di una tecnica volta a massimizzare i ricavi, controllando i prezzi, la disponibilità delle giacenze e le vendite.

Come è già stato detto, i primi a sperimentare tale tecnica furono le grandi compagnie aeree americane allorché rifletterono sul fatto che un aereo parzialmente pieno, o in altri termini che dei posti vuoti su un aereo rappresentano un mancato ricavo per l'azienda. Questo principio semplice ma fondamentale impose un ripensamento integrale degli obiettivi e delle politiche sino ad allora dominanti, nel tentativo di garantire, per quanto possibile, l'occupazione di tutti i posti sull'aereo, al miglior prezzo.

Giunsero, quindi, alla conclusione che l'occupazione (*occupancy*) e il prezzo medio, tradizionalmente ritenuti obiettivi inconciliabili e legati da un inevitabile *trade-off*, potevano e dovevano essere perseguiti congiuntamente attraverso la massimizzazione del RevPATI (5).

Prima di entrare nel merito degli aspetti funzionali del processo di YM, con riferimento specifico al settore alberghiero, a questo punto, si ritiene importante dare un breve cenno sulle principali caratteristiche che contraddistinguono i contesti applicativi delle tecniche in esame (6).

I requisiti, la cui presenza è indizio di un elevato potenziale di applicabilità e di successo dello YM, sono i seguenti:

- 1) *Capacità di offerta relativamente fissa;*
- 2) *Domanda variabile e stocastica;*
- 3) *Domanda segmentabile;*

(4) Le ultime definizioni sono entrambe mutate da: LIEBERMAN W. H., 1993. Debunking the myths of yield management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, n. 1. Traduzione dall'originale: “*Yield Management is the practice of maximizing profits from the sale of perishable assets, such as hotel rooms, by controlling price and inventory and improving service*”. “*It is a melding of information-systems technology, probability, statistics, organizational theory and business experience and knowledge*”.

(5) Acronimo di *Revenue per available time-based inventory unit*, è un indice di ricavo calcolato come rapporto tra i ricavi totali e le unità dell'inventario disponibili per la vendita. Tale indicatore consente di coniugare entrambi gli obiettivi, rispettivamente, il miglioramento del tasso di occupazione e del prezzo medio di vendita.

(6) Cfr. KIMES S.E., 2000. “A strategic approach to Yield Management”, in INGOLD A., MCMAHON-BEATTIE U., YEOMAN I., “Yield Management. Strategies for the Services Industries”, Continuum, London.

- 4) *Prodotti non immagazzinabili;*
- 5) *Prodotti vendibili in anticipo rispetto al consumo;*
- 6) *Struttura dei costi adeguata (7).*

L'industria turistica non ha colto immediatamente gli enormi vantaggi derivanti dall'applicazione delle tecniche di *Yield*; gli albergatori, infatti, sempre orientati dai tradizionali concetti di servizio, gentilezza e fedeltà della clientela, hanno tardato a comprendere le conseguenze finanziarie negative derivanti dalla mancata occupazione di una stanza. Solo la crescente dinamica competitiva, esacerbando i vincoli finanziari, ha spinto le aziende ad adeguarsi gradualmente all'idea della "gestione del rendimento".

2. Lo Yield Management nel settore dell'ospitalità

Indubbiamente, il settore alberghiero – possedendone i necessari requisiti – rientra a pieno titolo tra i migliori campi di applicabilità delle tecniche in questione. In questo contesto, compito precipuo dello YM è quello di aumentare il ricavo medio per camera (*Average Room Rate*) e il tasso di occupazione della struttura ricettiva, aiutando il management dell'albergo nella scelta del cliente e del prezzo al quale offrire i propri servizi.

Funzionalmente all'ottimizzazione della *performance* economica dell'azienda, le tecniche di *Yield* si prefiggono di massimizzare due indici di notevole rilevanza:

a) La percentuale di *Yield*, formalizzata da Orkin (8) nel seguente rapporto:

$$\text{Yield percentage} = \frac{R_r}{R_p}$$

(7) La rigidità tipica della struttura produttiva di un'azienda alberghiera implica, sul versante dei costi, una netta prevalenza della quota parte dei costi fissi su quella dei costi variabili. Ne consegue una struttura dei costi caratterizzata da alti costi marginali di produzione, in gran parte fissi, e bassi costi marginali di vendita, prevalentemente variabili. Il livello molto contenuto dei costi marginali di vendita flexibilizza le politiche di prezzo, permettendone un tempestivo adeguamento ai livelli attesi della domanda in piena coerenza con le logiche di YM.

(8) ORKIN, E. B., 1988. Boosting your bottom line with Yield Management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 28, n. 4.

dove:

a numeratore risulta il ricavo effettivamente realizzato (R_r) dal reparto camere, mentre a denominatore troviamo il ricavo potenziale (R_p) di tale reparto, ovverosia il ricavo ottenibile dalla vendita dell'intera capacità produttiva al *full price* (tariffa massima applicabile o *rack rate*) (9).

b) Il cosiddetto RevPAR (10) (*Revenue per Available Room*) che misura il ricavo medio per camera disponibile, calcolabile come segue:

$$\text{RevPAR} = \frac{R_t}{C_t}$$

dove:

a numeratore individuiamo il totale dei ricavi generati (R_t) e a denominatore il numero totale di camere (C_t) disponibili nella struttura.

Quest'ultimo è un indice dotato di grande significatività, poiché, prendendo in considerazione l'intera capacità aziendale (quindi anche le stanze non vendute e quelle fuori servizio), ci offre l'opportunità di valutare l'albergo in relazione ad entrambi gli obiettivi di occupazione e di prezzo medio ottenuto.

È necessario a questo punto, per riuscire a comprendere le logiche di funzionamento del sistema di *Yield*, entrare nel merito dell'analisi dei suoi quattro aspetti funzionali caratterizzanti, ovverosia gli ingredienti necessari per la sua implementazione: la segmentazione e le strategie di prezzo, l'analisi e la previsione della domanda, la gestione della capacità, il sistema delle prenotazioni e delle vendite.

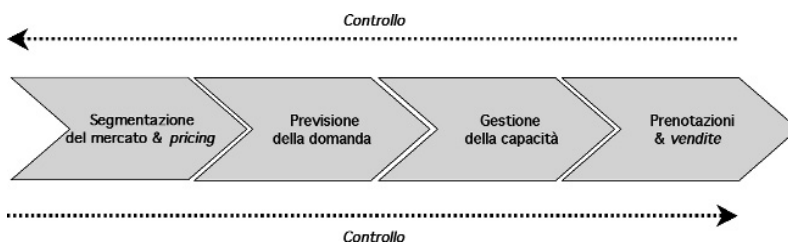
Come si può osservare nella figura 1, il processo di YM, infatti, procede per fasi successive partendo dalla segmentazione del mercato che conduce alla scelta delle idonee strategie di *pricing*, sino a giungere alla vendita del servizio, passando attraverso una fase di previsione

(9) Parte della dottrina ritiene che la formula di Orkin sia priva di significatività oltre che restrittiva. In primo luogo, perché, individua l'obiettivo di ricavo potenziale in corrispondenza del *rack rate*, mentre tale prezzo viene fatto pagare in ultima istanza solamente ai pochi "ultimi arrivati". Tale limitazione del criterio di calcolo conduce a cifre di *Yield*, il più delle volte, irrisorie e scarsamente significative. Ad un'analisi più profonda l'indice in esame appare anche restrittivo in quanto include nel computo solamente i ricavi generati dal reparto camere trascurando di considerare i costi variabili di fornitura del servizio e gli altri ricavi realizzati dall'azienda (ad esempio, dal *food & beverage*). In proposito si cfr. LEE-ROSS D., JOHNS N., 1997. *Yield Management in hospitality SMEs*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, n. 2.

(10) Il RevPAR è l'equivalente del RevPATI applicato al settore turistico-ricettivo.

della domanda e di valutazione sulle scelte inerenti la gestione della capacità aziendale.

Figura 1. Schema del processo di YM



Fonte: Adattamento da Desinano *et. al.*, 2000.

L'intervento dei manager, in tale processo d'implementazione assume un ruolo di rilevante importanza, soprattutto per ciò che concerne il controllo delle determinazioni alle quali si è pervenuti durante il processo. Tramite un meccanismo di *feed-back*, infatti, fase per fase si devono rivedere le previsioni fatte alla luce delle nuove acquisizioni.

Segmentazione e strategie di prezzo

La caratteristica principale dello YM è quella di essere un sistema *customer-oriented*. Infatti, non si può pensare di massimizzare i ricavi di vendita, attraverso una sistematica attività di "cattura"/soddisfazione dell'intera domanda potenziale, senza avere un adeguato orientamento al mercato e al cliente che individui tutte le determinanti del processo di acquisto, monetarie e non.

Un hotel che voglia implementare un sistema di *Yield* non può che partire da un puntuale processo di segmentazione della clientela, individuando per ciascun segmento la sensibilità al prezzo (elasticità della curva di domanda), la propensione a spendere, il tempo medio di permanenza, il tipo di prenotazione, ma soprattutto determinando a monte di tutto ciò, i bisogni, le motivazioni, le aspettative che, congiuntamente, ne orientano il comportamento d'acquisto.

La più classica partizione del mercato, posta in essere dagli albergatori sulla base delle sopramenzionate discriminanti, è quella che distingue

tra clienti *business* e clienti *leisure* (11), due segmenti di clientela molto diversi tra loro, quanto a caratteristiche dei rispettivi processi d'acquisto.

È necessario, tuttavia, andare oltre questa semplice dicotomia, segmentando più dettagliatamente il proprio mercato. Non è possibile, infatti, praticare strategie di *price discrimination* se non sulla base di un'accurata segmentazione della domanda e della conseguente differenziazione dei servizi offerti, che giustifichi, agli occhi del consumatore, le differenze di prezzo rilevate.

Analisi e previsione della domanda

Presupposto essenziale del buon funzionamento di un sistema di *Yield* è la presenza di un modello capace di prevedere l'andamento della domanda relativa a ciascun segmento di mercato giudicato "interessante". Tuttavia, affinché, il *forecasting* produca gli effetti desiderati è necessario implementare un sistema informativo ad esso funzionale.

Innanzitutto, bisogna creare un *data base* informatizzato che, attraverso la raccolta e l'elaborazione di una gran mole di informazioni interne ed esterne, permetta l'analisi e la segmentazione del mercato. Tale fase di studio della domanda non può far leva unicamente sui dati ufficiali pubblicati da associazioni di categoria o Enti per il Turismo; affinché i risultati ottenuti non siano fuorvianti, è necessario, in effetti, tenere in considerazione le specificità della singola impresa.

Il processo di analisi del mercato può essere scomposto in più fasi come segue:

- Studio delle caratteristiche della struttura alberghiera;
- Definizione delle potenziali fonti locali di domanda;
- Identificazione dei concorrenti e analisi delle loro caratteristiche;

(11) Si tratta della comune distinzione tra chi viaggia per lavoro e chi viaggia per divertimento.

Tabella 1. Principali caratteristiche dei due segmenti

Business Travellers	Leisure Travellers
Riluttanza a prenotare in anticipo Permanenze brevi Aspettative maggiori di qualità Destinazione predeterminata Bassa sensibilità al prezzo	Prenotazioni anticipate Permanenze più lunghe Aspettative variabili Maggiore flessibilità di destinazione Elevata sensibilità al prezzo

Fonte: Donaghy K., McMahon U., McDowell D., (1995).

- SWOT (12) Analysis;
- Analisi del ciclo di vita del prodotto;
- Analisi temporale della domanda.

Ovviamente, le informazioni raccolte durante ciascuna fase devono essere riviste periodicamente al fine di identificare i mutamenti rilevanti della domanda e adeguare conseguentemente la condotta strategica dell'impresa.

Successivamente, si passa alla vera fase previsionale il cui *output* non può non risentire dell'accuratezza con la quale sono state condotte le analisi precedenti. In questa fase, i risultati delle indagini menzionate vengono combinati con le intuizioni dei manager al fine di produrre previsioni il più possibile accurate. A tal fine, può rivelarsi di grande utilità l'analisi dell'andamento della curva di *pick-up* (13) delle prenotazioni. Monitorando così le prenotazioni giornaliere e il loro andamento, rappresentato nelle anzidette curve di prenotazione, è possibile approssimare tali curve anche per gli orizzonti temporali futuri. Tuttavia, affinché l'applicazione dello YM risulti efficiente, le previsioni devono essere reiterate ed aggiornate giorno per giorno, essendo insufficiente un orizzonte previsionale di due o tre mesi soprattutto con riferimento, per esempio, alla domanda del segmento *transient*.

È evidente come l'interesse del management non possa focalizzarsi unicamente sul numero di prenotazioni, dovendo prestare particolare attenzione al numero di unità effettivamente vendute. Le due variabili in questione, tra l'altro, di rado coincidono, essendo tutt'altro che infrequenti le ipotesi di: *no-show* (14), cancellazioni, *show-up* (15), *check-out* anticipato o posticipato (16), ecc. Si ritiene, dunque, essenziale un'analisi degli scostamenti tra risultati attesi e risultati effettivi

(12) È l'acronimo di *strength, weakness, opportunity, threat*. Attraverso tale analisi si cerca di mettere in evidenza, rispettivamente: i punti di forza e di debolezza dell'impresa nei confronti del sistema competitivo di riferimento e le opportunità e le minacce presenti nella stessa arena.

(13) Tale curva è costruita raccogliendo i dati storici delle prenotazioni avvenute in un periodo tra 60 e 90 giorni anteriore alla data di riferimento della previsione.

(14) Con il termine *no-show*, si indicano quei clienti che pur avendo effettuato una prenotazione, senza dare alcuna preventiva comunicazione dell'intenzione di non usufruire del servizio, non si presentano al tempo stabilito al ricevimento a richiedere la prestazione.

(15) Si tratta di vendite dirette, riferibili a quei clienti che, senza una previa prenotazione, si presentano al *front-line* per acquistare il servizio. Più propriamente nel settore dell'ospitalità si parla di *walk-in*.

(16) È un termine utilizzato nelle strutture turistico-ricettive con riferimento all'interruzione anticipata o al prolungamento della permanenza oltre il termine pattuito.

al fine di rilevare i fenomeni sopramenzionati (*no-show*, *walk-in*, ecc.) ed orientare conseguentemente le successive stime per il futuro.

Un'altra fonte utile al processo previsionale è costituita dalla storia passata dell'azienda ovverosia dall'analisi delle serie storiche registrate. Ad esempio, la considerazione della situazione aziendale nello stesso periodo dell'anno precedente può essere di ausilio al processo previsionale.

Da ultimo, viene spesso trascurato, nonostante la sua indiscussa utilità, il monitoraggio degli eventi della comunità. Fiere, concerti, nuove attività commerciali, miglioramenti del sistema stradale sono suscettibili di influenzare positivamente il livello delle presenze in albergo. Una previsione efficace non può certamente prescindere dalla considerazione di tali evenienze.

Gestione della capacità

La rigidità del sistema di offerta e l'intrasferibilità dell'*output* produttivo caratterizzante le imprese alberghiere pone particolare enfasi sulla funzione di *capacity management*, nell'ambito di tali strutture. Allo stesso tempo, la possibilità di vendita anticipata di cui godono tali aziende, costituisce sì una leva positiva, ma espone le stesse a rischi gestionali bisognosi di adeguate misure di contenimento.

Per le aziende della ricettività turistico-alberghiera, uno dei fattori manageriali chiave è senza dubbio rappresentato dall'accettazione o dal diniego di una prenotazione a prezzo scontato da parte di un potenziale cliente. Ovviamente una decisione così importante non può che essere supportata da un adeguato temperamento dei rischi e da accurate stime sul presumibile andamento futuro della domanda, in particolare *transient*, per il servizio offerto. Ad esempio, il rifiuto di vendere una gran quantità di camere a prezzo ridotto al segmento gruppi sconta l'attesa di consistenti e ben più profittevoli richieste da parte di clienti *transient*. Tuttavia, tale condotta, in caso di infondatezza delle previsioni a base, espone l'azienda al rischio di mancata vendita delle proprie camere (rischio di *spoilage*). Di contro, l'accettazione della prenotazione a prezzo scontato, nel tentativo di massimizzare l'occupazione della struttura a discapito del profitto, comporta un rischio di perdita di componenti positivi di reddito (rischio di *spillage*).

In tale contesto, la gestione della capacità produttiva si sostanzia nella definizione del livello ottimale di *overbooking* (17) atto a compensare possibili esiti negativi dei processi d'acquisto e nella allocazione della disponibilità ai vari segmenti tariffari, funzionalmente alla massimizzazione dei ricavi aziendali e in perfetta coerenza con i dettami delle tecniche di YM.

Sistema delle prenotazioni e delle vendite

La vendita costituisce l'elemento finale del sistema di YM, concatenato alle altre caratteristiche funzionali già menzionate. La vendita può essere anticipata, cioè preceduta da prenotazione, o diretta con riferimento esclusivo ai clienti *walk-in*. Proprio la possibilità, largamente utilizzata, di anticipare il momento della vendita rispetto a quello di effettiva fruizione del servizio, pone particolare enfasi sulla funzione di *booking* all'interno delle strutture ricettive. Il sistema di prenotazione diviene, dunque, elemento chiave del sistema di vendita, inscindibilmente collegato al sistema di *Yield*. In quest'ottica non può limitarsi a registrare i dati anagrafici del cliente, essendo pure necessaria la puntuale rilevazione delle cancellazioni e di qualsiasi contatto con la clientela, anche se non tradottosi in una vendita del servizio. Quest'ultimo dato, in particolare, si rivela prezioso al fine di stimare la domanda non soggetta a vincoli, vale a dire il totale della domanda onorata e di quella rifiutata per limitazioni di capacità o restrizioni.

Nelle realtà più complesse, la gran mole di dati da monitorare richiede l'ausilio di appositi sistemi informatici di gestione del processo di prenotazione: il PMS (*Property Management System*), il CRS (*Central Reservation System*) e il GDS (*Global Distribution System*).

A questi si è aggiunta la recente possibilità di vendere *on-line* le proprie unità di servizio, minimizzando i costi di distribuzione e realizzando un collegamento più diretto con il cliente. L'utilizzo di internet, permettendo lo svolgimento delle contrattazioni in tempo reale e la vendita delle camere ancora libere fino all'ultimo momento, ha contribuito sensibilmente a minimizzare i ricavi potenziali non realizzati.

(17) Si cfr. tra gli altri HADJINICOLA G.C., PANAYI C., 1997. The overbooking problem in hotels with multiple operators, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, n. 9.

L'impresa ha anche la possibilità di affidarsi ad agenzie di viaggio, pagando le relative commissioni. Tali agenzie utilizzano i sistemi di distribuzione elettronica globale (GDS) che, a loro volta, tramite un sistema di scambio (*switch*), sono connessi al sistema di prenotazione centralizzato (CRS) dell'albergo. In particolare l'hotel dà degli allotment ai GDS, concedendo all'agenzia o *tour operator* un certo numero di camere da vendere.

Le unità di offerta concesse in *allotment* prescindono dall'esistenza di un sistema di prenotazione ed esulano dal campo di applicazione delle tecniche di *Yield* ma non possono sottrarsi al generale obiettivo d'impresa della massimizzazione dei profitti coinvolgente, dunque, anche le politiche aziendali di vendita sul medio e lungo periodo.

3. **L'implementazione delle tecniche di *Yield Management* nel settore dell'ospitalità. Il caso degli hotel di Palermo**

L'offerta turistica italiana è prevalentemente rappresentata da tante piccole e medie strutture ricettive a gestione familiare la cui proposta di ospitalità acquista crescente importanza alla luce delle tendenze oggi giorno caratterizzanti la domanda di mercato.

In particolare, "se personalizzazione del servizio e autenticità dei rapporti col produttore sono le richieste chiave espresse dai clienti allora la proposta tradizionale dell'ospitalità italiana, quella delle piccole strutture a gestione familiare, si trova ad avere una grande opportunità" (18). L'impresa di dimensioni contenute, infatti, è in grado, meglio di qualunque altra, di personalizzare il servizio o di crearne uno "su misura". In proposito, una ricerca recente sottolinea come "la prima condizione dell'autenticità sembra essere la dimensione familiare dell'esperienza turistica, l'ambiente della destinazione pertanto deve essere caratterizzato da piccole dimensioni, deve offrire la possibilità di frequentare gli spazi di vita significativi per la gente del posto, unitamente alle risorse culturali, ambientali" (19).

(18) DALL'ARA G., 2000. La Sindrome del Gigantismo nel Settore Turistico, *Turistica*, Mercury, Firenze, n. 2.

(19) GUIDICINI P., SAVELLI A., 1999. Strategie di Comunità nel turismo mediterraneo, Franco Angeli, Milano.

In linea con tali riflessioni, peraltro, Ruisi (20) osservando le principali tendenze nei gusti del mercato e supportando l'analisi con il contributo di ricerche sul campo, parla di "turismo relazionale" inteso come "il settore dell'offerta e della domanda di servizi e beni a valenza – lato sensu – turistica realizzati e fruiti attraverso una combinazione di relazioni interpersonali, in cui i soggetti generatori/confezionatori al di là di un mero orientamento alla vendita, fanno proprio un atteggiamento di sentita e condivisa ospitalità che recuperi il gusto di far scoprire la bellezza e la peculiarità del proprio patrimonio storico, artistico, folkloristico, eno-gastronomico e soprattutto d'umanità; ed in cui gli utilizzatori da semplici consumatori finali, diventano soggetti generatori di valore, protagonisti possibilmente chiamati a completare attivamente la stessa offerta turistica".

Purtroppo, a fronte di tali opportunità, in Italia continua a resistere contro la piccola e media impresa (PMI) un forte pregiudizio culturale per il quale si ritiene che "piccolo" se non addirittura "nano" equivalga a "grande incompiuto" (21).

Di conseguenza:

- Gli "esperti" sono restii a credere nelle potenzialità della PMI;
- La formazione professionale nel settore è a misura dei grandi;
- La letteratura suggerisce ai piccoli gestori strategie emulative dei grandi anziché fondate sull'autonoma ricerca di un proprio individuale vantaggio competitivo.

A ciò si aggiunga che oggi, nel comparto turistico, le PMI devono confrontarsi con una concorrenza "agguerrita", soprattutto da parte delle grandi strutture ricettive, catene nazionali o internazionali.

In tale contesto, la PMI non può più affidarsi esclusivamente alla qualità e alla diversificazione; urge, infatti, un ripensamento dell'OSF (22) (orientamento strategico di fondo) aziendale nel senso di una crescente attenzione al "rendimento" (*Yield*) dell'offerta. Viene dunque spontaneo interrogarsi sul potenziale di applicabilità delle moderne tecniche di gestione dei rendimenti ad una PMI tenendo in debita considerazione tutte le specificità connesse alle sue ridotte dimensioni.

(20) RUISI M., 2004. Turismo relazionale. Logiche di sviluppo reticolare ed etica dell'ospitalità per le aziende turistiche di piccola dimensione, Giuffrè Editore, Milano.

(21) Si cfr. tra gli altri: BIANCHI C., RAIMONDI L., FASONE V., 2004. Pathology and physiology of business 'dwarfism' as a structural growth disengagement condition: a dynamic resource-based-view, *Piccola Impresa (Small Business)*, Urbino, n. 2 maggio-agosto. DALL'ARA G., 2000. *Op.cit.*

(22) CODA V., 1988. L'orientamento strategico dell'impresa, UTET, Torino.

Da sempre, tuttavia, la letteratura specialistica si è mostrata scettica sull'argomento, considerando le tecniche di YM appannaggio delle grandi catene alberghiere. In effetti, le difficoltà di accesso ai capitali, lo stile gestionale "familiare", l'inadeguatezza delle risorse umane e dell'organizzazione – per citare solo alcune delle caratterizzazioni di una PMI – sono stati finora considerati ostacoli insormontabili all'instaurazione di un fecondo processo di implementazione dello YM.

A partire da tali considerazioni, l'analisi condotta in questo lavoro, riguardo l'implementazione delle tecniche di *yield management* (YM) negli hotel di Palermo (realtà fortemente caratterizzata dalla presenza di PMI), ha avuto un duplice obiettivo. In primo luogo, si è voluto indagare sul grado di conoscenza, diffusione ed uso di tali tecniche nelle strutture prese in considerazione; successivamente, si sono analizzati i principali problemi relativi alla loro introduzione nel particolare ambito delle stesse strutture ricettive.

La metodologia di ricerca seguita, nel corso dell'indagine, è stata differente per le sue due diverse fasi di articolazione. Nella prima fase, dei questionari a risposta chiusa sono stati inviati a tutti i responsabili di struttura, mentre, nella seconda, è stato individuato – tra i direttori d'albergo che hanno debitamente compilato il questionario – un sottogruppo rappresentativo per condurre delle interviste dirette.

Il questionario somministrato (23) agli operatori, è stato predisposto al fine di riuscire a trarre informazioni riguardo agli aspetti funzionali e alle principali specificità di applicazione del sistema di *Yield* nelle strutture alberghiere oggetto d'analisi.

A tal fine – oltre alla prima parte del questionario relativa al rilevamento dei dati aziendali – l'analisi si è focalizzata, sugli aspetti relativi alla segmentazione del mercato e alle strategie di *pricing* seguite dal management, sul ricorso a particolari tecniche di analisi e previsione della domanda, sulla gestione della capacità, sul sistema di prenotazione e vendite e per ultimo – più in particolare – sull'effettivo ricorso all'uso dello YM nella gestione alberghiera.

I risultati ottenuti dal rilevamento, dopo una breve presentazione dell'unità d'analisi, saranno analizzati dapprima con particolare attenzione agli aspetti funzionali (cioè: segmentazione, analisi della domanda, ecc.) e al grado di implementazione dello YM, in seguito con

(23) Si cfr. Appendice.

riguardo ai principali problemi relativi all'applicazione del sistema nel contesto delle strutture ricettive di Palermo.

3.1. Analisi relativa agli aspetti funzionali e al grado di implementazione dello Yield Management

Presentazione dell'unità d'analisi

L'indagine sviluppata ha interessato le strutture ricettive rispettivamente di tre, quattro e cinque stelle (24). Nello specifico, oggetto d'analisi è stata l'intera popolazione alberghiera appartenente a tali categorie. Sono state coinvolte, dunque, nella ricerca le 31 strutture esistenti (25).

Dei 31 hotel facenti parte della popolazione, però, si è riusciti ad ottenere dati utili per l'analisi da 22 strutture ricettive, per una copertura della popolazione pari a circa il 71%.

In particolare, tra i 22 hotel che hanno collaborato alla ricerca: 11 sono rappresentati da strutture a tre stelle sulle 16 presenti, 10 quattro stelle sulle 13 presenti ed 1 cinque stelle sulle 2 presenti. Inoltre, 10 alberghi (dei 22) appartengono a catene alberghiere, 11 sono indipendenti e soltanto 1 appartiene ad un consorzio alberghiero. Per di più, 9 sono strutture con più di cento camere.

Riassumendo, si è raggiunta una copertura del 50% della popolazione di strutture 5 stelle, del 77% di strutture 4 stelle e del 69% di strutture 3 stelle.

Il sottogruppo di responsabili di struttura intervistati direttamente, nella seconda fase della ricerca, è composto da 8 appartenenti ad hotel tre stelle, 7 ad hotel quattro stelle ed 1 appartenente alla categorie 5 stelle.

Segmentazione e strategie di prezzo

In relazione al ricorso a tale aspetto, tutti gli intervistati hanno dichiarato di operare attraverso segmentazione della clientela e che, in

(24) Si è ritenuto opportuno in quest'analisi, non tenere conto delle strutture a 2 e ad 1 stella, a causa delle scarse possibilità di segmentazione del mercato che tali aziende possono porre in essere. Si ricorderà che uno dei requisiti di applicabilità dello YM (cfr. par. 1) è proprio relativo alla possibilità di operare attraverso segmentazione del mercato.

(25) Si cfr. la "Guida all'Ospitalità 2003" fornita dall'AAPIT di Palermo.

particolare, nel 95% dei casi hanno individuato più di due segmenti da servire, anche se nel 16% dei casi i segmenti individuati non sono effettivamente serviti.

Tra le ragioni per cui non tutti i segmenti individuati vengono serviti, troviamo preponderanti, quelle di natura strategica. Evidentemente, come noto, le scelte operate in tali contesti scontano una delle più importanti specificità del settore, cioè, l'alta incidenza di immobilizzi di capitali necessaria per gli investimenti. Così, ad esempio, se in una struttura alberghiera viene percepita la possibilità di operare con profitto in un dato segmento, in alcune circostanze tale strategia non sarà perseguibile dal management a causa dell'assenza di una struttura adeguata o dell'impossibilità di effettuare un investimento con un alto grado di immobilizzo senza pregiudicare l'equilibrio finanziario dell'azienda.

In molte realtà aziendali, infatti, si preferisce concentrare le risorse a disposizione su quei segmenti dove si è riusciti già a consolidare l'attività, piuttosto, che disperdere risorse in segmenti dove non si è in grado di competere al meglio. In altri casi, invece, è l'impossibilità di offrire un servizio adeguato, a far decidere di non entrare in un particolare mercato/segmento.

Nel 59% delle strutture alberghiere si è alla costante ricerca di nuovi segmenti di mercato da servire, nell'intento di migliorare continuamente la *performance* aziendale. Tali iniziative, spesso, in alcune strutture vengono intraprese al fine di tutelarsi dal rischio di flessioni su alcuni dei segmenti già serviti.

Riguardo alle strategie di prezzo, l'esperienza degli operatori nel 86% dei casi è concorde nell'affermare che i clienti sono particolarmente sensibili a variazioni di prezzo. Si ricorderà che quest'ultimo è uno dei principali assunti del sistema di YM. In tutti i 22 hotel vengono praticati differenti prezzi in relazione ai diversi segmenti di clientela, anche se tale operatività non si spinge oltre una semplice politica di *discounting* verso i gruppi piuttosto che verso gli individuali.

Tal evidenza, suggerisce che il ricorso al prezzo quale leva del *marketing* in un'ottica di YM è concepito ancora in un'accezione molto rudimentale. In effetti, quando nel sistema di *Yield* si fa riferimento alle strategie di *pricing* in favore di una "cattura" massima della domanda, s'intende ciò che oggi avviene – in modo oramai comunemente accettato – nel settore aereo, dove diverse tariffe sono quotate in periodi diversi di tempo in considerazione dei diversi segmenti di clien-

tela da intercettare e in conseguenza dell'approssimarsi del momento in cui il servizio sarà erogato.

Vista l'elementare applicazione degli strumenti di *pricing*, è facilmente comprensibile il dato relativo alla percezione della discriminazione di prezzo da parte del cliente. Soltanto nel 18% dei casi gli operatori dichiarano che il cliente percepisce la discriminazione relativa ai diversi prezzi praticati per uguali servizi offerti.

Analisi e previsione della domanda

Un altro aspetto funzionale del sistema di YM indagato è quello relativo all'analisi e alla previsione della domanda.

Nel 91% delle strutture, è costantemente in atto, lo sforzo verso l'analisi e la previsione della domanda con riferimento sia alle strategie di breve periodo che a quelle di medio-lungo. Nel 82% dei casi tali analisi e previsioni vengono svolte con il supporto dei dati relativi alle serie storiche registrate in azienda. Nel 68% dei casi però non si fa ricorso ad altri modelli statistico-matematici, piuttosto, si preferisce ricorrere all'esperienza, se non anche all'intuito, per prendere decisioni strategiche talvolta di rilevante importanza.

Tra i responsabili delle 22 aziende intervistate, inoltre, 11 dichiarano di ricorrere a specifici studi di settore. Si deve notare, peraltro, che tale pratica è per lo più diffusa tra le strutture a quattro stelle, peso del tutto marginale ha, invece, negli hotel tre stelle.

Riguardo alle caratteristiche della domanda che influenzano le previsioni, particolare enfasi è stata data nel questionario ai giorni di anticipo con cui arrivano le prenotazioni e ai soggetti che si presentano al *check-in* senza alcuna prenotazione.

I responsabili di struttura hanno dichiarato che nel 45% dei casi le prenotazioni giungono con più di 30 giorni d'anticipo. Nel 77% delle strutture contattate, inoltre, non è rilevante il numero di clienti che si presentano al *check-in* senza prenotazione.

Tali elementi permettono di esprimere un giudizio seppur di prima approssimazione sulla buona possibilità di gestione della domanda con un sufficiente margine d'anticipo. In effetti, la ridotta percentuale di strutture che dichiarano di registrare un numero rilevante di *walk-in* unitamente alla discreta percentuale di prenotazioni che giungono mediamente con più di 30 giorni di anticipo, sono certamente due elementi

che lasciano pensare che vi possano essere delle sufficienti possibilità di gestire la domanda con un buon margine d'anticipo (sebbene le peculiarità delle curve di domanda dei diversi segmenti di clientela possono inficiare tale assunto in relazione alla struttura di volta in volta in esame).

Gestione della capacità

Riguardo alle politiche di gestione della capacità aziendale l'attenzione è stata posta sul ricorso all'*overbooking*, sulla capacità di monitorare il dato relativo alle cancellazioni, al *check-out* anticipato o posticipato, sull'individuazione di un mix ottimo di clientela da ospitare, sulla possibilità di trovare sistemazioni alternative a chi ha prenotato ma non trova posto in albergo.

I responsabili di 11 strutture hanno dichiarato di non far ricorso a politiche di *overbooking*. In alcuni casi, perché si ritiene che tale espediente non sia corretto dal punto di vista etico, in altri, invece, perché non lo si ritiene utile.

Nel 73% dei casi, seppur non in modo rigoroso, si riesce a monitorare il dato relativo alle cancellazioni, più difficile risulta riuscire a monitorare il dato relativo ai *no-show* e ai *check-out* anticipati o posticipati.

Quasi la totalità dei responsabili d'albergo dichiara di aver individuato il *mix* ottimo di clienti da servire e di poter assicurare una sistemazione alternativa ai clienti che hanno effettuato una prenotazione in albergo e che non hanno trovato posto in esso in seguito ad un'incauta politica di *overbooking*. In alcune circostanze, la sistemazione alternativa la si trova in alberghi della stessa catena, anche se sembra preponderante nella realtà oggetto di analisi il ricorso a strutture che – pur non essendo appartenenti alla stessa proprietà – si trovano nelle vicinanze e riescono ad assicurare uno stesso standard di qualità.

Sistema delle prenotazioni e delle vendite

La gestione delle prenotazioni negli alberghi di Palermo nel 82% dei casi avviene tramite il ricorso a particolari *software* acquistati per assolvere tale funzione specifica, non sono del tutto assenti i casi in cui

la gestione delle prenotazioni è manuale o comunque integrata con semplici *software*.

Secondo il dato emerso dalla rilevazione, esiste un alto *gap* di conoscenze informatiche da parte degli operatori. Il 14% del personale impiegato nelle strutture ricettive non è in grado di usare i supporti informatici, anche se a livello del *top management* o della proprietà l'esigenza di avere collaboratori in grado di usare tali strumenti è particolarmente elevata, nel 95% dei casi, infatti, si ritiene che l'uso dei sistemi informatici per la gestione del *business* sia utile.

Con riferimento alle vendite, dall'analisi condotta emerge che la maggior parte delle stesse proviene dal canale tradizionale relativo alle agenzie di viaggio e ai *tour operator*, in effetti, solo il 32% delle vendite proviene da canali diversi rispetto ai due già menzionati. Un ruolo marginale è riservato alle vendite gestite direttamente *on-line* tramite sito *web* aziendale. Nel 77% dei casi sono, però, state avviate procedure di vendita *on-line*.

Grado d'implementazione dello Yield Management

Nel contesto analizzato, rispetto alla conoscenza delle tecniche di YM e più nello specifico riguardo all'implementazione delle stesse, nel 73% delle strutture interessate dalla ricerca si è sentito parlare precedentemente a questa analisi di YM, attraverso la frequenza di seminari o di corsi organizzati da associazioni di categoria. La conoscenza risulta, però, superficiale e spesso limitata al "sentito dire". Il grado di conoscenza risulta prevalente nelle strutture appartenenti a catene alberghiere.

Delle 16 strutture alberghiere in cui le tecniche di YM sono conosciute, soltanto il 20% circa ne applica al contempo i principi, la rimanente parte (circa 80%) rientra nella categoria di aziende che fanno un uso a basso livello (26) dello YM così come messo in evidenza dal "General Report" della Commissione Europea.

(26) Uno studio condotto da Arthur Andersen per conto della Commissione Europea identifica tre livelli d'uso dello YM negli hotel italiani. Primo tra tutti, un basso livello d'uso dello YM (soprattutto nelle PMI indipendenti). Secondo, un medio livello con un buon grado di sofisticazione (soprattutto nelle catene nazionali italiane e in qualche hotel indipendente). Terzo, un alto livello d'uso (soprattutto in alcune strutture affiliate a catene internazionali).

Tra i responsabili d'azienda, nel 80% dei casi, si ritiene, comunque, che il ricorso alle tecniche di YM può essere di valido aiuto per l'attività aziendale.

Nelle strutture che applicano lo YM ad un medio livello è presente la figura dello *Yield Manager* (27). In una struttura affiliata ad una catena internazionale la figura dello *Yield Manager* è stata costituita *ad hoc*, nelle altre strutture dove tale ruolo è presente a volte è svolto dal capo ricevimento in altri casi è lo stesso direttore d'albergo ad avere tale compito.

Un dato rilevante ai fini dell'analisi è quello relativo al grado di conoscenza delle tecniche da parte del personale *front-line*. Dall'indagine risulta che soltanto in un caso su quattro il personale conosce il funzionamento di tali tecniche, di particolare rilievo far notare che nessun responsabile di struttura indipendente dichiara che i propri collaboratori (personale *front-line*) conoscono il funzionamento di tale sistema.

Importante rilevare come vi sia grande incertezza relativamente ai costi d'implementazione, si dividono equamente coloro i quali credono che l'implementazione sia eccessivamente costosa e quelli che pensano che tali costi siano quantomeno proporzionati ai benefici. Tra coloro che reputano costosa l'implementazione del sistema il 63% sono responsabili di strutture indipendenti.

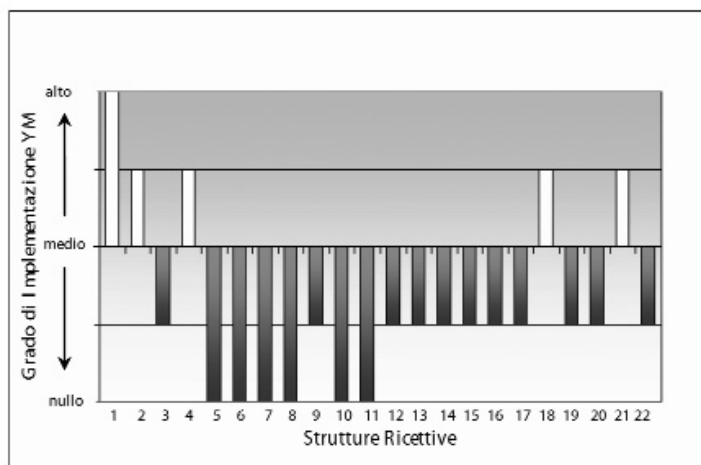
Riassumendo, dunque, la situazione generale relativa al grado di implementazione dello YM nelle strutture alberghiere di Palermo può essere rappresentata attraverso il seguente grafico 1.

In tale grafico, le 22 strutture prese in esame sono state suddivise in quattro gruppi. Un primo gruppo (in effetti composto da una sola struttura, la 1) è rappresentato dalle aziende nelle quali si è registrato un alto grado di implementazione del sistema, testimoniato soprattutto dalla presenza della figura dello *Yield Manager* e dal fatto che il personale *front-line* conosce il funzionamento delle tecniche ed opera ricorrendo a queste ultime. Un secondo gruppo, al quale è stato attribuito un livello di implementazione medio-alto, è stato individuato in conseguenza del fatto che o è presente la figura dello *Yield Manager* oppure il personale *front-line* opera mediante il ricorso a tali tecniche. Tale

(27) La figura dello *Yield Manager*, è una professionalità che nasce e si sviluppa, in seguito alla diffusione delle tecniche di YM nel settore aereo. Tra i compiti principali di tale manager, vi è, senza dubbio, il coordinamento del team di collaboratori che – all'interno della struttura aziendale – si occupano specificamente dell'implementazione del sistema di *Yield* al fine di raggiungere la migliore gestione del rendimento aziendale.

gruppo è composto dalle aziende 2, 4, 18 e 21. Il terzo gruppo rappresentato da quelle strutture con un *medio-basso* grado di implementazione, è caratterizzato da realtà imprenditoriali dove non esiste la figura dello *Yield Manager*, né il personale *front-line* conosce il funzionamento delle tecniche ma a livello della direzione il funzionamento delle tecniche è conosciuto. Quest'ultimo è certamente il gruppo che registra il numero maggiore di unità come si può osservare facilmente dal grafico. Il quarto ed ultimo gruppo, invece, è rappresentato da quelle strutture con un grado di implementazione pressochè *nullo* (strutture 5, 6, 7, 8, 10 e 11), cioè da quelle realtà dove non esiste la figura dello *yield manager*, né il personale *front-line* conosce il funzionamento delle tecniche, né a livello della direzione il funzionamento delle tecniche è conosciuto.

Grafico 1. Rappresentazione del *Grado d'implementazione dello YM* nelle strutture alberghiere analizzate



3.2. Analisi dei principali problemi relativi all'introduzione delle tecniche di Yield Management nel contesto delle aziende alberghiere di Palermo

Per tentare di indagare sui principali problemi relativi all'introduzione delle tecniche di YM nel particolare ambito delle strutture alberghiere di Palermo, si sono cercate di analizzare le relazioni esistenti tra il grado d'implementazione del sistema e i suoi aspetti funzionali.

Si sono cercate di evidenziare (se presenti) particolari condizioni ostative all'introduzione dello YM, attraverso l'analisi delle relazioni esistenti rispettivamente tra lo stesso YM inteso come sistema e: la segmentazione di mercato e le politiche di *pricing*, l'analisi e previsione della domanda, la gestione della capacità, il sistema delle prenotazioni e delle vendite.

Tale procedimento è stato seguito al fine di evidenziare eventuali *gap* tra l'effettivo e l'adeguato supporto e sviluppo dei singoli aspetti funzionali nell'implementazione del sistema.

In particolare, si tenterà di comprendere se l'eventuale ritardo o l'adeguato ricorso allo sfruttamento di queste tecniche può essere provocato nello specifico contesto analizzato, da problematiche concernenti uno o più aspetti funzionali.

Relativamente alla relazione tra il grado di implementazione e la segmentazione di mercato e le politiche di *pricing*, la matrice riportata in figura 2 ci dà utili informazioni per inquadrare l'ambito di ricerca, cioè quello relativo alle 22 strutture ricettive prese in esame.

In tale figura, oltre ad essere stato riportato in ascissa il dato relativo al grado d'implementazione dello YM, è riportata in ordinata l'informazione relativa alla segmentazione di mercato e alle politiche di *pricing*. Con riferimento a quest'ultimo aspetto le aziende sono state classificate in relazione alla più o meno elevata "aggressività" nell'approccio al mercato attraverso particolari politiche di prezzo sostenute da un'idonea segmentazione di mercato.

Notiamo dalla figura 2, come il terzo quadrante – cioè quello che contiene tutte le aziende nelle quali si è riscontrato, da un lato, un medio-basso/basso grado di implementazione dello YM, dall'altro, un medio-basso/basso livello di aggressività – sia quello contenente il maggior numero di aziende. Scarso è, invece, il numero d'aziende che si colloca nei rimanenti quadranti. Il primo quadrante accoglie tre strutture, il secondo e il terzo rispettivamente una e due.

La figura 3 mostra, invece, la relazione tra il grado di implementazione e l'analisi e la previsione della domanda.

In tale figura, oltre al consueto dato relativo al grado d'implementazione dello YM, è riportata in ordinata l'informazione relativa all'accuratezza con la quale in azienda si cercano di condurre le analisi e le previsioni sulla domanda.

Di rilievo notare che nessuna delle strutture contattate (nelle quali è stato riscontrato un medio-alto/alto grado d'implementazione dello

Figura 2. Relazione tra *Grado d'Implementazione YM* e *Strategie di Segmentazione & Pricing* nelle strutture alberghiere di Palermo

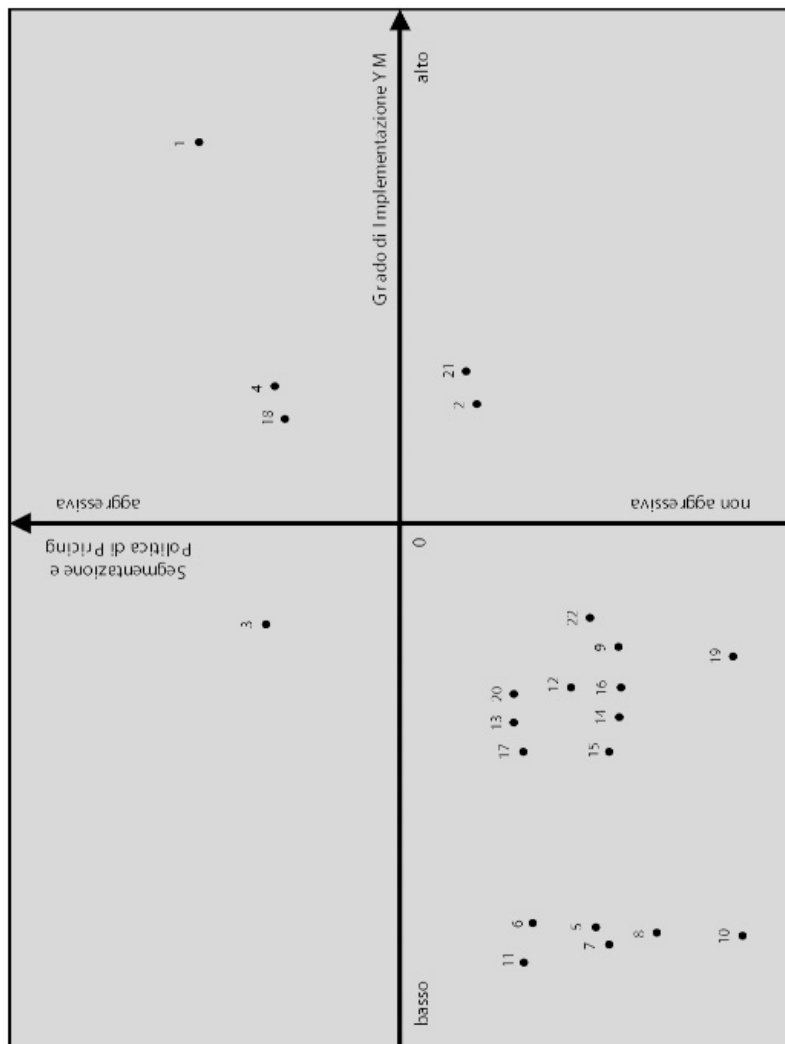
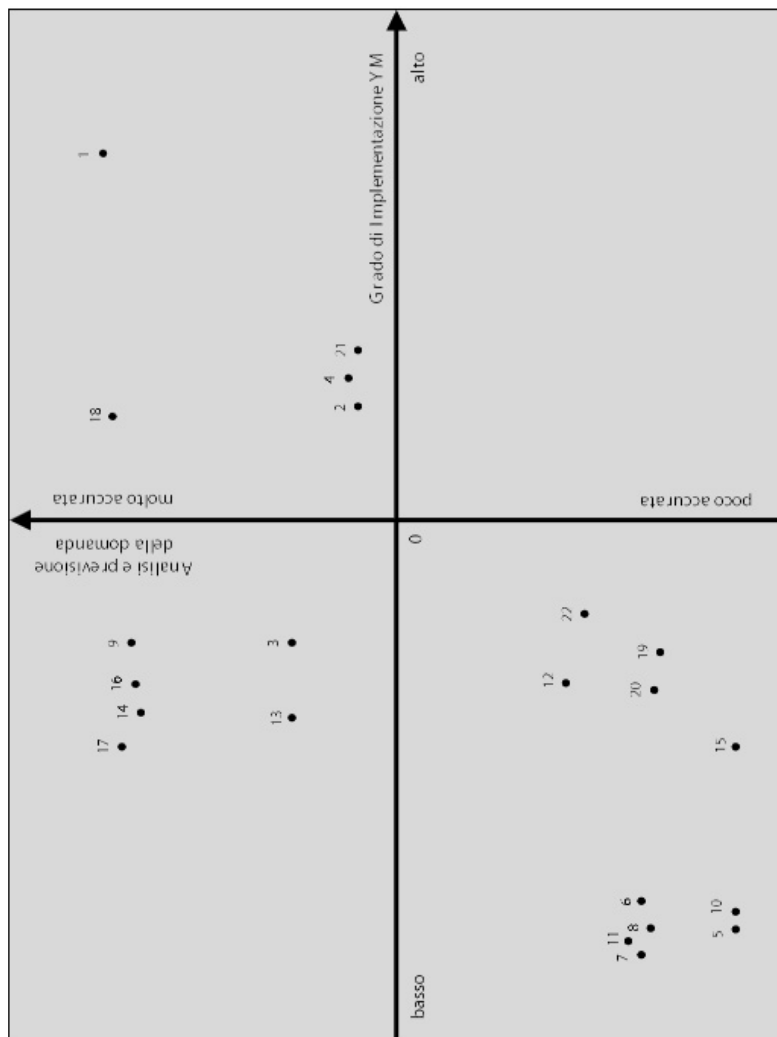


Figura 3. Relazione tra *Grado d'Implementazione YM* e *Analisi e previsioni della domanda* nelle strutture alberghiere di Palermo

YM), si caratterizza per una poco accurata opera d'analisi e previsione della domanda; a testimoniare quanto sia importante per l'implementazione del sistema un adeguato sviluppo di tale aspetto funzionale.

Notiamo, per di più, che le strutture si dividono più o meno equamente tra il primo, il secondo ed il terzo quadrante dove riscontriamo la concomitanza di diversi livelli di accuratezza delle analisi e previsioni e grado di implementazione dello YM. Quest'ultimo dato, ci permette di dire, riflettendo sulla situazione esistente, che non si riscontra alcuna associazione tra l'assenza di analisi e previsioni sulla domande e lo scarso grado d'implementazione dello YM, o al contrario, tra l'alto grado d'implementazione dello YM e l'accuratezza delle previsioni.

La relazione tra il grado di implementazione e la gestione della capacità è, invece, riportata in figura 4.

In questo caso, in ordinata troviamo il dato relativo alla flessibilità con la quale viene gestita la capacità produttiva/ricettiva. Dalla distribuzione delle strutture nella figura, possiamo osservare, sebbene in prima approssimazione, che non si riscontrano particolari relazioni tra la flessibilità con la quale si gestisce la capacità produttiva e il grado d'implementazione del sistema.

Infine, la relazione esistente tra il grado di implementazione e il sistema delle prenotazioni e delle vendite è rappresentato in figura 5.

In quest'ultima rappresentazione, il grado di implementazione dello YM è messo in relazione con la tipologia di gestione delle prenotazioni e delle vendite poste in essere dalle singole aziende. Tale aspetto funzionale viene distinto in base all'approccio utilizzato, in tradizionale e innovativo. Due ulteriori situazioni intermedie, rappresentate da un livello mediamente innovativo e da uno poco innovativo, completano la classificazione.

Risulta evidente dalla figura, come – indipendentemente dal grado di implementazione del sistema – il maggior numero di strutture ricorrono a sistemi innovativi per la gestione delle prenotazioni e delle vendite.

Dopo avere rappresentato le relazioni esistenti tra il grado di implementazione dello YM e i suoi quattro aspetti funzionali, ed averne descritto brevemente le maggiori risultanze, passiamo ad analizzarne maggiormente nel dettaglio le implicazioni.

Per quanto riguarda la relazione presentata in figura 2, notiamo come sia possibile riscontrare una associazione (relazione diretta) tra il grado di implementazione dello YM e l'aggressività nell'approccio al

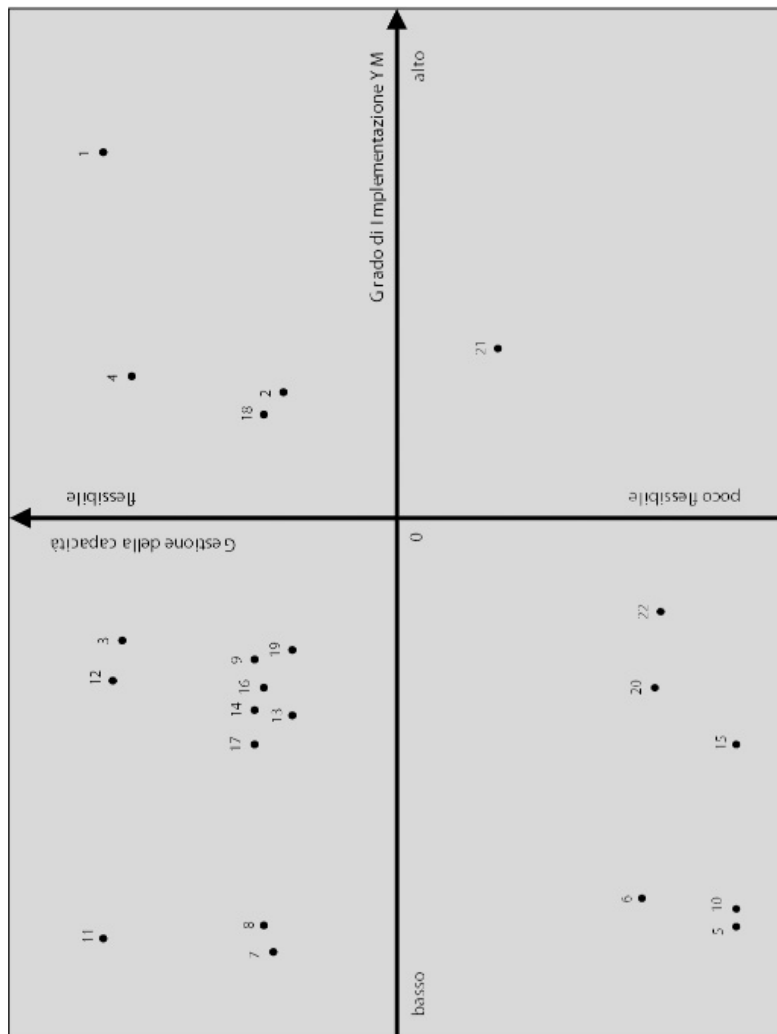
Figura 4. Relazione tra *Grado d'Implementazione YM* e *Gestione della capacità* nelle strutture alberghiere di Palermo

Figura 5. Relazione tra *Grado d'Implementazione YM* e *Sistema delle prenotazioni e delle vendite nelle strutture alberghiere di Palermo*

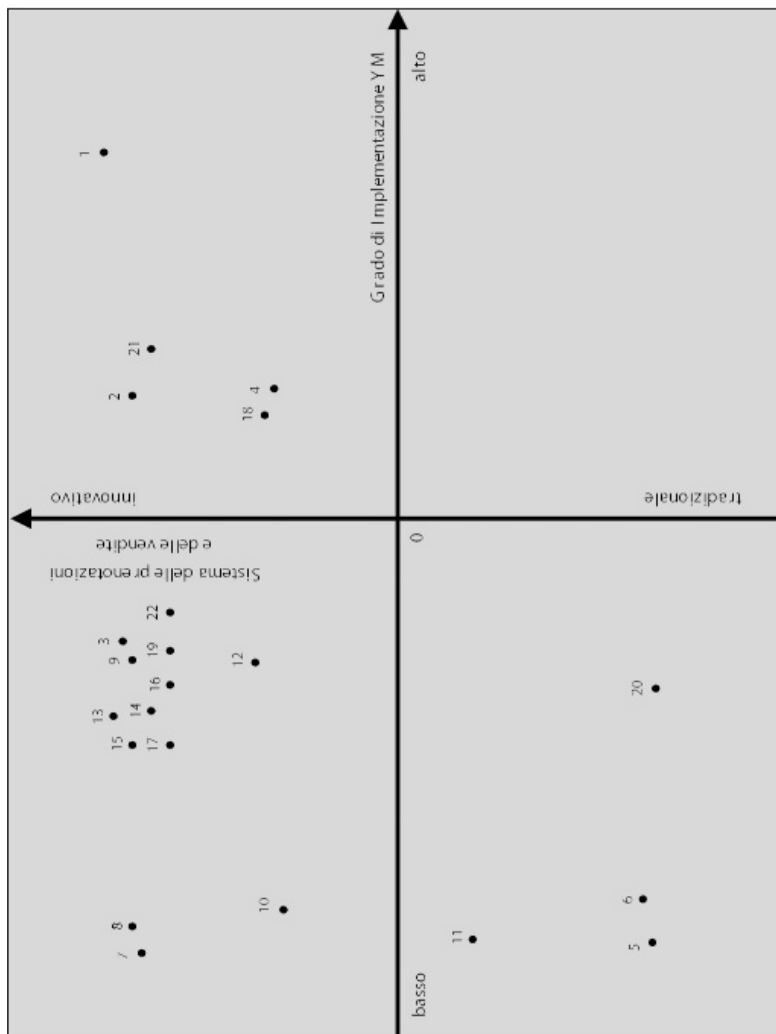
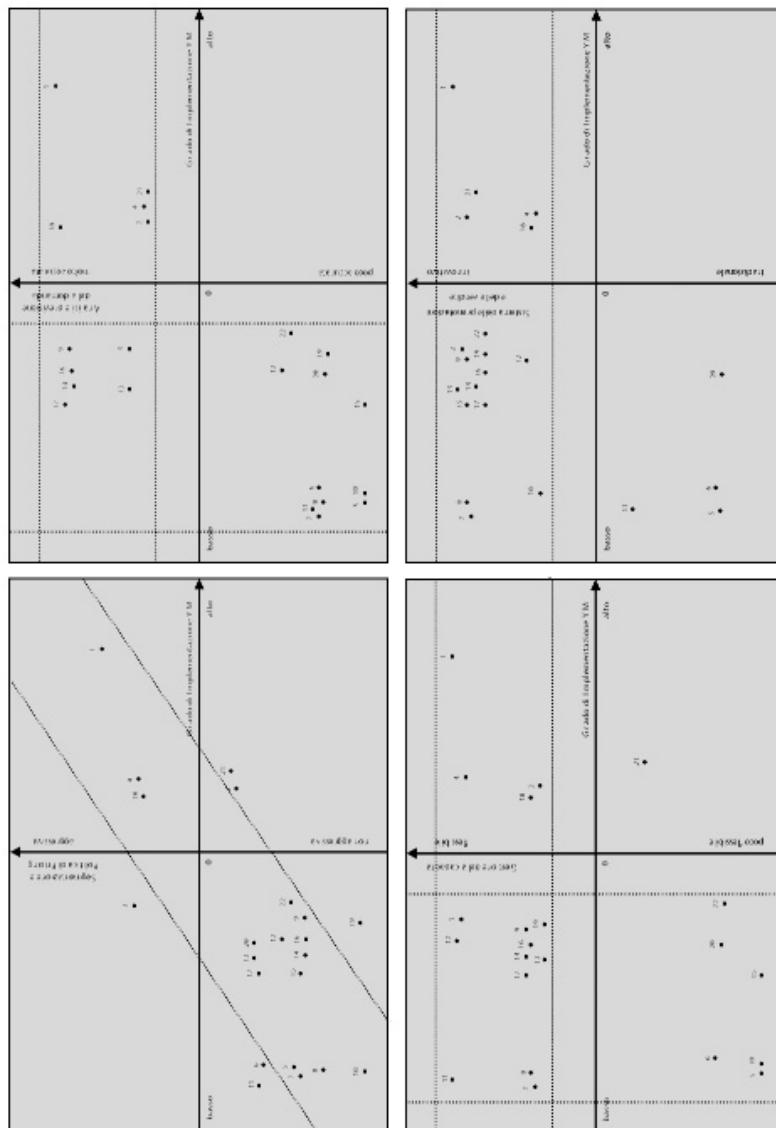


Figura 6. Principali relazioni esistenti tra il Grado d'Implementazione YM e i suoi aspetti funzionali



mercato attraverso le tecniche di segmentazione e di *pricing*. Si nota, in effetti, come al crescere del grado di implementazione corrisponde un livello di sofisticazione delle politiche di segmentazione e *pricing* maggiore. Tale associazione non viene riscontrata al contrario nell'analisi condotta sui rimanenti aspetti funzionali. In particolare, notiamo, ad esempio, come non vi sia alcuna associazione rilevante tra il grado d'implementazione del sistema di YM e il sistema di prenotazione e vendita posto in essere.

La figura 6, riassume le principali relazioni emerse dal confronto tra il grado di implementazione dello YM e i suoi aspetti funzionali.

La matrice in alto a sinistra nella figura 6, attraverso il "canale" obliquo tratteggiato, mostra quanto detto sull'associazione positiva esistente tra il grado di sofisticazione delle politiche di segmentazione e *pricing* seguite e il grado di implementazione dello YM, in effetti, le uniche strutture nelle quali si è registrato un alto grado d'implementazione dello YM sono quelle in cui un'"aggressiva" politica di segmentazione e *pricing* è stata intrapresa.

Confrontando tale risultanza, con le altre relazioni tra grado d'implementazione dello YM e i rimanenti aspetti funzionali, non si riscontra alcuna relazione diretta simile. Tramite le restanti matrici rappresentate in figura 6, in effetti, emerge come nella totalità dei casi non vi sia alcuna relazione tra il grado d'implementazione dello YM e il ricorso ai particolari aspetti funzionali di volta in volta considerati.

4. Conclusioni

Attraverso l'analisi condotta in questo lavoro, riguardo l'implementazione delle tecniche di *yield management* (YM) negli hotel di Palermo si sono perseguiti due principali obiettivi.

In primo luogo, si è voluto indagare sul grado di conoscenza, diffusione ed uso di tali tecniche nelle strutture prese in considerazione; successivamente, si sono analizzati i principali problemi relativi alla loro introduzione nel particolare ambito delle stesse strutture ricettive.

Nel contesto analizzato, rispetto alla conoscenza delle tecniche di YM, come già evidenziato, nel 73% delle strutture interessate dalla ricerca si è sentito parlare di YM. La conoscenza risulta, però, superficiale e spesso si limita al "sentito dire". Il grado di conoscenza risulta prevalente nelle strutture appartenenti a catene alberghiere.

Delle 16 strutture alberghiere in cui le tecniche di YM sono conosciute, soltanto il 20% circa ne applica al contempo i principi. I responsabili d'azienda, nel 80% dei casi, ritengono, comunque, che il ricorso alle tecniche di YM può essere di valido aiuto per l'attività aziendale.

Un dato rilevante ai fini dell'analisi è quello relativo al grado di conoscenza delle tecniche da parte del personale *front-line*. Dall'indagine risulta che soltanto in un caso su quattro il personale conosce il funzionamento di tali tecniche, di particolare rilievo far notare che nessun responsabile di struttura indipendente dichiara che i propri collaboratori (personale *front-line*) conoscono il funzionamento di tale sistema.

Grande incertezza vi è relativamente ai costi d'implementazione, si dividono equamente coloro i quali credono che l'implementazione sia eccessivamente costosa e quelli che pensano che tali costi siano quantomeno proporzionati ai benefici. Tra coloro che reputano costosa l'implementazione del sistema il 63% sono responsabili di strutture indipendenti.

Dall'analisi condotta al fine di evidenziare l'eventuale ritardo o l'adeguato ricorso allo sfruttamento di queste tecniche nello specifico contesto analizzato, e la conoscenza degli aspetti funzionali di sistema di *yield*, emerge come evidenziato in figura 6, l'esistenza di una associazione positiva tra il grado di sofisticazione delle politiche di segmentazione e *pricing* seguite e il grado di implementazione dello YM. Tale livello di associazione è pressoché nullo in relazione agli altri aspetti funzionali.

Tramite le matrici rappresentate in figura 6, in effetti, è possibile notare come nella totalità dei casi non vi sia alcuna relazione tra il grado d'implementazione dello YM e il ricorso ai particolari aspetti funzionali di volta in volta considerati se non nel caso della segmentazione.

Tale risultato manifesta l'importanza di un'adeguata conoscenza da parte dei responsabili delle strutture del mercato, dunque, dei clienti. Prescindendo da un'attenta analisi del mercato, riteniamo che difficilmente attraverso il semplice ricorso alle tradizionali tecniche di marketing si possa assistere all'implementazione delle tecniche di *yield* nelle strutture ricettive palermitane.

APPENDICE

<i>Sezione 1. Dati azienda</i>	
Nome Azienda:	
fa parte di: una catena alberghiera un consorzio oppure è indipendente	
Categoria: 5* 4* 3*	
Numero Camere:	Numero Posti Letto:

<i>Sezione 2. Segmentazione e strategie di prezzo</i>		
L'azienda opera mediante segmentazione della clientela?	SI	NO
Sono stati individuati più di due segmenti di mercato?	SI	NO
I segmenti individuati vengono tutti serviti?	SI	NO
Si è alla ricerca di nuovi segmenti di mercato?	SI	NO
Crede che i suoi clienti siano particolarmente sensibili a variazioni di prezzo?	SI	NO
Vengono praticati diversi prezzi per uno stesso servizio offerto a segmenti di clientela differenti?	SI	NO
Il cliente percepisce tale discriminazione?	SI	NO

<i>Sezione 3. Analisi e previsione della domanda</i>		
Cerca di fare previsioni sulla domanda futura?	SI	NO
Fa ricorso, per tali previsioni, alle serie storiche registrate in azienda?	SI	NO
Usa altri modelli statistico-matematici?	SI	NO
Ricorre a specifici studi di settore?	SI	NO
Le prenotazioni giungono mediamente con più di 30 giorni di anticipo?	SI	NO
È rilevante il numero di clienti che si presentano senza prenotazione?	SI	NO

Sezione 4. <i>Gestione della capacità</i>		
È in uso nella vostra struttura il ricorso a politiche di <i>overbooking</i> ?	SI	NO
Si riesce a monitorare il dato relativo alla percentuale di cancellazioni?	SI	NO
E il dato relativo a chi decide di prolungare o di interrompere il soggiorno prima del previsto?	SI	NO
Ha individuato un <i>mix</i> ottimo di segmenti di clientela da ospitare?	SI	NO
In caso di piena occupazione della struttura sarebbe in grado di trovare sistemazioni alternative a chi ha prenotato ma non trova posto in albergo?	SI	NO

Sezione 5. <i>Sistema delle prenotazioni e vendite</i>		
Vengono utilizzati particolari software per la gestione del <i>booking</i> ?	SI	NO
Il personale sa usare gli specifici supporti informatici?	SI	NO
Reputa utile l'uso di sistemi informatici per la gestione della sua attività?	SI	NO
Parte delle vendite provengono da procedure <i>on-line</i> ?	SI	NO
La maggior parte delle vendite giungono tramite agenzie di viaggio o TO?	SI	NO

Sezione 6. <i>Yield management</i>		
Ha mai sentito parlare di <i>yield management</i> ?	SI	NO
Crede sia una tecnica di valido supporto per il suo business?	SI	NO
Esiste la figura dello <i>yield</i> (o <i>revenue</i>) manager?	SI	NO
Il personale <i>front-line</i> conosce il funzionamento di tali tecniche?	SI	NO
Ritiene sia una metodologia troppo costosa da implementare e gestire?	SI	NO

BIBLIOGRAFIA

- BIANCHI C., RAIMONDI L., FASONE V., 2004. "Pathology and physiology of business 'dwarfism' as a structural growth disengagement condition: a dynamic resource-based-view, *Piccola Impresa (Small Business)*, Urbino, n. 2 maggio-agosto.
- Center for Hospitality Research, 2001. Yield Management Report, Cornell University, Ithaca, New York.
- CODA V., 1988. L'orientamento strategico dell'impresa, UTET, Torino.
- CROSS R.G., 1997a. Launching the Revenue Rocket: How Revenue Management Can Work for Your Business, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 38, n. 2,
- CROSS R.G., 1997b. Revenue Management, Broadway Books, New York.
- DALL'ARA G., 2000. La Sindrome del Gigantismo nel Settore Turistico, *Turistica*, Mercury, Firenze, n. 2.
- DESINANO P. *et al.*, 2000. Yield Management. Uno Strumento Innovativo per la Gestione dei Ricavi nelle Imprese Turistiche, *Economia e Management*, Etas, Milano, n. 2.
- DONAGHY K., *et al.* 1994. Yield management a practised idea or an ideal practice?, *The Third Annual Research Conference Report*, Napier University.
- DONAGHY K., MCMAHON U., MCDOWELL D., 1995. Yield Management: an overview, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 14, n. 2.
- DONAGHY K., 1997. Implementing Yield Management: lessons from the hotel sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, n. 2.
- EDGAR D., 1997. Capacity management in the short break market, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, n. 2.
- European Commission General Report, 1997. Yield management in small and medium sized enterprises in the tourism industry, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- GUIDICINI P., SAVELLI A., 1999. Strategie di Comunità nel turismo mediterraneo, Franco Angeli, Milano.
- HADJINICOLA G.C., PANAYI C., 1997. The overbooking problem in hotels with multiple operators, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 17, n. 9.

- INGOLD A., YEOMAN I., 1997. Yield Management: Strategies for the Service Industries, Herndon, VA, Continuum, Cassell, London.
- JAUNCY S., MITCHELL I., SLAMET P., 1994. The meaning and management of yield hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 7, n. 4.
- JONES P., HAMILTON D., 1992. Yield Management: putting people in the big picture, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 33, n. 1.
- KIMES S. E., 1989a. The Basics of Yield Management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 30, n. 3, pp. 14-19.
- KIMES S. E., 1989b. Yield Management: a tool for capacity-constrained service firms, *Journal of Operations Management*, vol. 8, n. 4, pp. 348-63.
- KIMES S. E., 2000. "A strategic approach to Yield Management", in Ingold A., McMahon-Beat- tie U., Yeoman I., "Yield Management. Strategies for the Services Industries", Continuum, London.
- LEE-ROSS D., JOHNS N., 1997. Yield Management in hospitality SMEs, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, n. 2.
- LIBERATORE G., 1993. Il controllo di gestione nelle imprese turistico-ricettive, CEDAM, Padova.
- LIEBERMAN W. H., 1993. Debunking the myths of yield management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, n. 1.
- LUCIANI S., 1999. Implementing yield management in small and medium sized hotels: an investigation of obstacles and success factors in Florence hotels, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 18, n. 2.
- MAGNANI F., 1998. Yield Management System applicato al campo alberghiero. Il caso della Catena Sofitel in Italia, Centro studi manageriali Associazione direttori albergo.
- NOONE B., GRIFFIN P., 1996. Enhancing yield management with customer profitability analysis: An hotel perspective, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, n. 2, pp. 75-84.
- ORKIN E.B., 1988. Boosting your botton line with yield management, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 28, n. 4, pp. 52-56.
- RUISI M., 2004. Turismo relazionale. Logiche di sviluppo reticolare ed etica dell'ospitalità per le aziende turistiche di piccola dimensione, Giuffrè Editore, Milano.
- ZALAMENA M., 2000. Lo Yield Management nelle Piccole e Medie Imprese del Settore Turistico, *Turistica*, Mercury, Firenze, 2.

ANTONIO GIARDINA

ALCUNE CONSIDERAZIONI SUGLI STRUMENTI DI CONTROLLO DELLA COORDINAZIONE ECONOMICA D'ALBERGO

Sommario: 1. Premesse; 2. Il punto di pareggio o *break even point* (*B.E.P.*) nelle imprese alberghiere. 3. Il *direct costing* nelle imprese alberghiere. 3.1. Il diagramma di redditività a margine di contribuzione. 3.2. Il diagramma sequenziale di profitto. 3.3. Il *direct costing*. 3.4. Pro e difetti del *direct costing*. 4. Il *full costing* e le imputazioni dei costi indiretti nelle imprese alberghiere. 4.1. L'imputazione dei costi indiretti. 5. Lo *Uniform System for Hotels (USAH)*. 5.1. L'analisi di costi/ricavi/margini nel sistema USAH. 5.2. I prezzi di trasferimento. 5.3. Le critiche al sistema USAH. 6. L'imputazione dei costi con il sistema *Activity Based Costing (ABC)* nelle imprese alberghiere. 6.1. L'analisi di costi/ricavi/margini nelle imprese alberghiere. 7. Le configurazioni di costi/ricavi/margini nelle imprese alberghiere. 8. L'impiego delle configurazioni di costo nelle imprese alberghiere. 9. Le caratterizzazioni delle imprese alberghiere. 10. Il *marketing* nelle imprese alberghiere. 10.1. Il *pricing*. 10.2. Lo *Yield*. 10.3. Le serie storiche. 1. Il controllo di gestione nelle imprese alberghiere. 12. Conclusioni. *Bibliografia*.

1. Premesse

L'impresa turistica (1) recettiva, e più specificamente quella alberghiera (2), è caratterizzata da costi fissi elevati, solo indirettamente imputabili ad oggetti più piccoli di indagine, per cui la nostra *Introduzione al fenomeno del costo* (3), potrebbe sembrare scarsamente efficace e, comunque, carente nei confronti del *fenomeno ricavo*.

(1) L'impresa turistica potrebbe essere definita quella che sistematicamente e continuamente offre prodotti e/o servizi a persone singole o variamente aggregate che (per diletto, cultura, affari od altro), lasciando momentaneamente gli ambienti abituali, viaggiano e dimorano in luoghi più o meno distanti da quelli.

(2) Gli alberghi sono "esercizi ricettivi aperti al pubblico, a gestione unitaria, che forniscono alloggio, eventualmente vitto e altri servizi accessori, in camere ubicate in uno o più stabili o in parti di stabile". Vedi legge quadro per il turismo.

(3) GIARDINA A., *Introduzione al fenomeno del costo in economia aziendale*, in *Annali della Facoltà di Economia*, Palermo, 2000-2003.

Sebbene, a conclusione di quella ricerca, abbiamo già avvertito il lettore di tenere in buona considerazione il *principio di coordinazione o di unità aziendale* (4), riconosciamo con questo nostro scritto che, considerata la specificità dell'impresa, l'argomento meriti un ulteriore approfondimento.

È impensabile nelle nostre ricerche economico-aziendali prescindere da un benché minimo esame preliminare: a) del sistema dinamico di operazioni; b) delle persone fisiche o giuridiche o enti diversi, che quelle operazioni pongono in essere; c) dei mezzi, beni e/o servizi procurati, trasformati ed erogati con l'attività economica di quei soggetti; d) dei fini e degli scopi che, direttamente e/o indirettamente, si vogliono perseguire.

È necessario, cioè, oltre che opportuno ed utile, indagare sulla gestione iniziale e successiva dell'impresa, sull'organizzazione lineare, funzionale o composita che sia; infine, non ci sembra superfluo aggiungere che l'indagine dovrebbe essere sufficientemente estesa al passato ed al futuro con l'ausilio imprescindibile delle rilevazioni sistematiche, statistiche, elementari ed ausiliarie (5), così intese in generale.

Molti aspetti affrontati nella nostra introduzione al fenomeno del costo in economia aziendale, *mutatis-mutandis*, potrebbero essere ripresi nel fenomeno del ricavo ed utilizzati in questa ricerca sugli *strumenti di controllo della coordinazione economica d'albergo*.

La comprensione del fenomeno ricavo, ovviamente, è maggiormente legata alla clientela o al sistema di sbocco dell'albergo che a quello d'incetta anche se i due fenomeni sono da considerare elementi o sottosistemi dell'unitario sistema alberghiero.

Si tratta sempre di individuare la corretta, costante ed adeguata applicazione di quel generico "principio economico-aziendale di *marketing*" o "principio mercatistico" che, cercando le condizioni più favorevoli, nello spazio e nel tempo, per gli acquisti e le vendite, seguendo gli andamenti dei mercati, prevedendone le tendenze ed interpretando-

(4) In base a tale principio "si tende ad ottenere, di mano in mano, la disponibilità di quelle specie e di quelle quantità di mezzi economici che meglio rispondono alle esigenze dei singoli brevi periodi, subordinatamente però alla possibilità di ottenere specie e quantità analoghe, nel modo migliore rispetto all'ordinato appagamento del soggetto aziendale nel medio e nel lungo andare", D'IPPOLITO T., *Istituzioni di amministrazione aziendale. L'azienda, le discipline amministrative aziendali*, Abbaco, Palermo-Roma, 1966.

(5) Fra esse un ruolo sempre maggiore viene ricoperto dai sistemi di contabilità analitica.

ne le mutevoli condizioni, mira alla conquista di un numero pari o crescente di quote di mercato quali-quantitativamente migliori.

Ogni albergo che si rispetti ha nella sua organizzazione un ufficio pubbliche relazioni che, tra l'altro, segnala all'alta dirigenza le richieste della clientela ed un ufficio acquisti che segnala le offerte dei fornitori.

La dottrina, però, ci insegna che ogni azienda deve essere studiata come unità inserita nell'ambiente, specifico e generico, in cui vive ed opera.

Alla luce di queste considerazioni, gli strumenti di controllo saranno tanto più validi, quanto più riusciranno a rappresentare i mutevoli e variabili aspetti della coordinazione economica e del sistema alberghiero chiaramente, semplicemente e tempestivamente.

La metodologia di ricerca, che seguiremo, sarà sia teorico-descrittiva che pratico-induttiva e, siccome gli strumenti di rappresentazione, che di volta in volta prenderemo in considerazione, presenteranno alcuni limiti di validità, sarà necessario, come vedremo, adottare il procedimento delle approssimazioni successive fino a giungere alla partita multipla con le molteplici sintesi cui essa può pervenire.

2. Il punto di pareggio o *break even point* (B.E.P.) nelle imprese alberghiere

In un primo tentativo di rappresentazione sistemica dei due fenomeni, costo e ricavo, introduciamo nelle Figg. 1 e 2 il diagramma di redditività (6) con i noti limiti di validità (7), come strumento di rilevazione e di analisi.

(6) *Legenda:*

O = origine;

CF = costi fissi;

CV = costi variabili;

CT = costi totali;

RV = ricavi;

BEP = *break even point* o punto di pareggio.

(7) Le critiche mosse al grafico di redditività si possono così riassumere:

1) Il grafico di redditività, da noi riportato, si fonda sul presupposto che sia mantenuta una costante proporzionalità tra le vendite dei vari prodotti. In realtà, i profitti possono divergere da quelli indicati sul grafico, perché un prodotto è venduto in misura maggiore o minore rispetto a quanto si era supposto nel tracciare il diagramma.

2) Le linee dei costi e dei ricavi sono rappresentate con rette mentre in realtà i costi ed i ricavi non variano in proporzione diretta. Normalmente alcuni costi variabili non seguono una

Con il suo ausilio, considerata l'evidente distinzione fra costi fissi e costi variabili, potremmo statisticamente dimostrare che, mentre in altre tipologie aziendali la composizione fra i primi e i secondi è a favore dei costi variabili, nelle imprese alberghiere, invece, come accennato, sono i costi fissi ad avere il predominio.

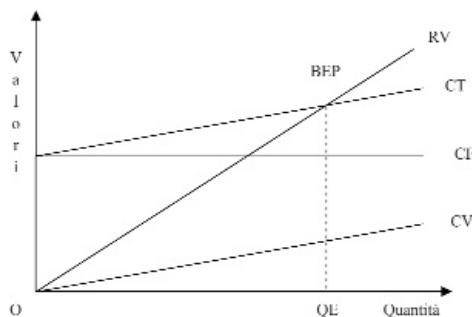


Fig. 1 - Diagramma di redditività di un albergo

Anche se le cifre sono omesse, confrontando il diagramma di redditività di un albergo (Fig. 1) con quello di un artigiano (Fig. 2), è intuitivo pensare che nella maggior parte dei casi la composizione percentuale dei costi dovrebbe essere a favore dei costi variabili rispetto ai costi fissi.

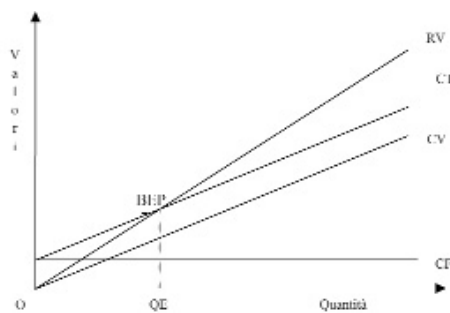


Fig. 2 - Diagramma di redditività di un artigiano

linea retta, quali quelli della mano d'opera diretta, per la limitazione dei rendimenti nel periodo di apprendimento. Quanto ai prezzi unitari, questi variano in funzione dell'entità degli ordini con applicazione di sconti e pertanto la linea dei ricavi diviene una curva che aumenta a ritmo decrescente.

3) Il diagramma è di per sé statico. Ove le condizioni poste a base della sua costruzione dovessero mutare (prezzi, costi, ecc.), il diagramma non sarebbe più valido.

Vedasi, tra gli altri, C. SORCI, *Il diagramma di redditività: particolari aspetti di validità e di limiti rappresentativi*, in *Annali della Facoltà di Economia e Commercio*, Palermo, 1972.

Per esempio, nell'impresa artigiana, da noi presa a confronto, i costi fissi erano rappresentati da quelli per: il personale che amministrava e gestiva l'impresa, gli ammortamenti di impianti e macchinari oltre che per altre risorse ad essa peculiari. Invece i costi variabili erano dati da quelli per: la mano d'opera diretta, le materie ed i materiali oltre che per altre risorse specifiche legate al variare della produzione.

In tutti gli alberghi la situazione è rovesciata sia perché risentono del notevole peso dei costi strutturali (8) e sia perché, dovendo assicurare la continuità dei servizi prestati alla clientela per tutto il periodo amministrativo, anche i costi per il personale addetto ai servizi variabili diventano fissi.

C'è di più, in una tipica azienda alberghiera i costi variabili, contro la semplice intuizione di prima, sono percentualmente molto bassi ed in genere risultano scarsamente rilevanti e poco rappresentativi.

Per esempio, per una camera d'albergo sono da considerare costi variabili: il lavaggio ed il noleggio della biancheria, il materiale di cortesia, il detersivo, l'energia per la pulizia e l'illuminazione.

Per inciso, sarebbe un errore considerare anche le spese di riscaldamento come costi variabili, pensando al riscaldamento autonomo delle singole stanze. Infatti, per la particolare congiunzione esistente fra i costi, è più opportuno riscaldare l'intero edificio e considerare il riscaldamento come un costo indiretto e, quindi, fisso (9).

Prendendo in considerazione il reddito operativo (10), con le dovute eccezioni, se per una notte un servizio camera è venduto 100 euro, è plausibile supporre che i costi variabili relativi si aggireranno attorno ai cinque euro ed i costi fissi, che non possono governarsi in funzione della presenza o meno della clientela, si attesteranno attorno ai novantacinque.

(8) In media per un *hotel* di lusso a cinque stelle, nei trasferimenti di proprietà, vengono pagati fra i 600mila ed il milione di euro a stanza.

Vedasi L. CIVELLI, *L'hotel si valuta analizzando i flussi di cassa*, in *Sole-24 Ore* dell'11 Giugno 2005.

(9) Sulla distinzione fra costi fissi e costi indiretti si rinvia alla nostra *introduzione sul fenomeno del costo*, già citata alla nota 3.

(10) Sappiamo che nel calcolo del reddito operativo, tra l'altro, non rientrano i costi commerciali che spesso sono proporzionali al volume di vendita e, quindi, variabili.

Con riferimento al diagramma di redditività (11), nelle imprese alberghiere, salvo rare eccezioni, la linea dei costi fissi dovrebbe essere molto più alta che nelle altre tipologie d'impresa (specialmente quelle artigianali da noi citate), quella dei costi variabili potrebbe essere assunta come proporzionale alla produzione e quella dei costi totali dovrebbe essere la risultante delle due; infine, la linea dei ricavi sarebbe proporzionale alla quantità venduta (12). Conseguentemente, il punto di pareggio o *break even point* (B.E.P.) (13), sarebbe raggiunto successivamente e l'area di profitto dovrebbe iniziare ad un livello più alto di ricavi.

Si potrebbe concludere che l'impresa artigiana è in una situazione migliore di quella alberghiera perché raggiunge il B.E.P. prima di quest'ultima e, quindi, ottiene risultati positivi più facilmente; ma quello seguito fin qui è un modello rappresentativo delle due situazioni aziendali, valido soltanto in prima approssimazione (14).

(11) L'area di profitto, che si ottiene dopo aver raggiunto il punto di pareggio, può variare nei seguenti 5 modi:

- 1) variazione nei costi variabili unitari;
- 2) variazione nei prezzi di vendita;
- 3) variazione nei costi fissi;
- 4) variazione nei volumi;
- 5) variazione composita fra essi.

(12) Assumendo nulla la variazione delle rimanenze, la produzione risulta equivalente alla vendita.

(13) Il B.E.P. è individuato dall'incontro della semiretta del ricavo con quella del costo totale, indica il livello di attività in cui il ricavo delle vendite copre tutti i costi e a partire dal quale l'impresa comincia a conseguire un utile; in altri termini, esso rappresenta il volume minimo di produzione/vendita che occorre raggiungere per giustificare e/o coprire i costi fissi della struttura tecnica ed organizzativa e raggiungere almeno il pareggio.

(14) I pregi fondamentali del diagramma di redditività sono i seguenti:

- 1) Esso rappresenta con chiarezza, semplicità e tempestività la relazione esistente tra i costi, il volume delle vendite ed i profitti.
- 2) Fornisce alla direzione un utile strumento per indicare la situazione produttiva attuale, per valutare gli effetti di un aumento o di una diminuzione nelle vendite, di un aumento o di una diminuzione dei costi sul profitto.
- 3) È usato come strumento di programmazione e di controllo dell'attività aziendale. Il diagramma del punto di pareggio può, infatti, essere costruito utilizzando o dati storici o dati stimati: nel primo caso risponde alle esigenze di controllo dell'attività svolta; nel secondo caso, invece, soddisfa ampiamente esigenze di programmazione della produzione specie al fine di assumere decisioni per soluzioni alternative di breve termine e di piccolo oggetto, caratteristiche dei piani di attuazione propri della programmazione della produzione.

3. Il *direct costing* nelle imprese alberghiere

Il diagramma di redditività e l'analisi economica che ne deriva possono essere utilizzati per risolvere numerosi problemi *manageriali*, quali:

1) la determinazione del volume di produzione-vendita o del fatturato per assicurare un dato livello di profitto;

2) la determinazione delle riduzioni di costi variabili da realizzare affinché – *coeteris paribus* (cioè a parità di prezzo, di costi fissi e di volume di produzione-vendita) – si possa raggiungere un prefissato risultato economico;

3) la determinazione del prezzo necessario affinché – *coeteris paribus* – si possa raggiungere un dato risultato economico.

3.1. Il diagramma di redditività a margine di contribuzione

Ora, se consideriamo il ricavo totale e l'ammontare dei costi variabili e ne facciamo la differenza, avremo (se ci sarà) un margine di eccedenza del ricavo di vendita sul costo variabile, noto anche come *margine di contribuzione* (MC), che serve a coprire i costi fissi (e l'eventuale profitto).

Facendo intervenire il grado d'attività, misurato dall'ammontare dei costi variabili, ed il margine di eccedenza sui costi variabili, il grafico si modifica come rappresentato nella successiva Fig. 3.

In esso figura:

– in ascissa l'attività misurata questa volta dai costi variabili, mentre prima era misurata in unità servizi/vendite (ad esempio per le aziende alberghiere poteva essere rappresentata dal numero di camere);

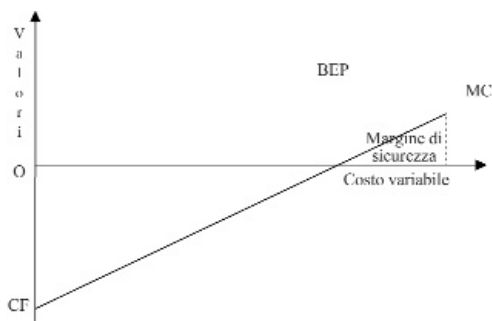


Fig. 3 - Diagramma di redditività a margine di contribuzione

– in ordinata il valore in unità di conto del margine di contribuzione che all'origine ha tutti i costi fissi ancora da coprire;

– e, parallela all'asse delle ascisse, ci sarebbe la semiretta dei costi fissi, la cui rappresentazione diventa superflua.

Potremo allora: dire che il B.E.P. si ha in corrispondenza a quel grado di attività, eventualmente misurato dall'ammontare di costi variabili (15), per il quale il totale dei margini di eccedenza sui costi variabili è uguale all'ammontare di tutti i costi fissi; come alternativa, costruire il diagramma di Fig. 3 per l'analisi delle relazioni costi/volumi/risultati; e denominarlo diagramma di redditività a margine di contribuzione o *diagramma del profitto* (16).

Questo diagramma:

– è costituito da un'unica semiretta (espressiva del margine di contribuzione atteso dalle vendite) con origine d'ordinata negativa, all'altezza dei costi fissi e che incontra l'ascissa nel punto di equilibrio;

– ha il pregio di cogliere il *margine di sicurezza* ed il rapporto *profitto/volume* con immediatezza.

Tenendo conto che i costi fissi unitariamente incidono sempre meno man mano che aumenta il volume di servizi venduti, nelle imprese alberghiere si potrebbero applicare costi unitari sempre più bassi a mano a mano che la vendita raggiunga e superi certi livelli.

Ciò condurrebbe a desumere che in queste imprese:

– il costo unitario di produzione può essere mantenuto molto basso, a condizione che il mercato sia in grado di assorbire determinati quantitativi di servizi;

– l'impresa deve, quindi, operare sul mercato per garantirsi un collocamento costante di un sufficiente quantitativo di servizi;

– l'impresa deve seguire una politica di ammortamenti rapidi, sia per ricostituire rapidamente i mezzi finanziari investiti nelle immobilizzazioni, da utilizzare per eventuali rinnovi, sia per non risentire interamente delle negative conseguenze che possono derivare dalle possibili future contrazioni delle vendite.

(15) Nelle aziende alberghiere, forse sarebbe meglio misurarlo con l'ammontare dei ricavi.

(16) Vedasi SELLERI L., *Contabilità dei costi e contabilità analitica*, Cap. 8, Etas, Milano, 1999.

3.2. Il diagramma sequenziale di profitto

Nel caso di aziende multiprodotto quali sono sicuramente le aziende alberghiere e, più in generale, le imprese turistiche ricettive, in seconda approssimazione, sarebbe meglio passare ad un altro modello rappresentativo della fenomenologia aziendale, il *diagramma sequenziale di profitto* (17) di Fig. 4 che rappresenta un nuovo B.E.P. ed un nuovo *margin* di sicurezza.

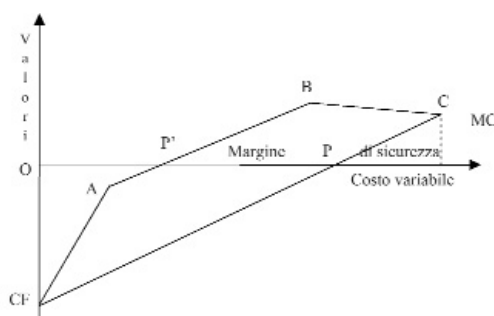


Fig. 4 - Diagramma sequenziale di profitto

Esso può essere costruito ponendo in sequenza i margini di contribuzione di ciascun servizio prestato (ad esempio l'alloggio nelle camere di tipo A, B, C), a partire da quello più alto, continuando con quello immediatamente successivo e, così via, terminando con quello più basso.

In esso si trovano due punti di equilibrio: quello teorico e quello effettivo. Il punto teorico di equilibrio (P) è ottenibile calcolando la redditività media dell'azienda alberghiera e, con riferimento al servizio alloggio, si otterrebbe come segue:

$$\text{Numero di camere cedute} = \frac{\text{Costi fissi dell'azienda}}{\text{Margine di eccedenza unitario (medio)}}$$

Il punto effettivo (P'), invece, è ottenibile calcolando la redditività dell'azienda a cominciare dal prodotto A, che ha un margine di

(17) Vedasi SELLERI L., *Contabilità dei costi e contabilità analitica*, § 8.16, Etas, Milano, 1999.

eccedenza sui costi variabili più alto. Esso, con riferimento al servizio alloggio, si otterrebbe come segue:

$$\text{Numero di camere di tipo A cedute} = \frac{\text{Costi fissi dell'azienda}}{\text{Margine di eccedenza unitario di A}}$$

3.3. *Il direct costing*

Il *direct costing* poggia sul principio che i costi fissi non costituiscono un vero e proprio elemento del costo unitario, poiché quest'ultimo deve comprendere soltanto costi variabili. Sappiamo che i costi variabili sono quelli che variano in relazione all'utilizzo del *grado di attività*, donde la loro denominazione di *costi d'attività*. La caratteristica accennata, come scritto, li fa divenire anche misura ed indice dell'attività aziendale. Quanto ai costi fissi, essi compaiono in detrazione del margine di eccedenza sui costi variabili ed è qui che la teoria del *direct costing* richiama quella del punto di equilibrio.

La mancata imputazione dei costi fissi tra i differenti prodotti, come si farebbe col *full costing*, permette di perfezionare e di adattare il metodo a situazioni molto complesse, quali certamente sono quelle alberghiere. In caso contrario, il metodo sarebbe applicabile soltanto al caso teorico dell'azienda che vende a prezzo costante o che fabbrica e vende un unico prodotto.

Supponiamo, allora, che la nostra azienda alberghiera disponga di tre tipologie di unità di soggiorno (A, B, C), per le quali il margine di eccedenza sui costi variabili risulti diversificato in percentuale del prezzo di soggiorno.

Calcolato il totale dei costi variabili (3.000) che ci serve a determinare il *grado d'attività* alberghiera ed il totale del margine di eccedenza sui costi variabili per ogni singola tipologia di soggiorno (A = 800) (B = 300) (C = 100) e per le tre tipologie insieme (1.200) e supponendo, altresì, che il totale del margine di eccedenza sui costi variabili della tipologia A copra tutti i costi fissi è ovvio che, per quanto riguarda le altre due tipologie, la totalità del margine di eccedenza costituisce un profitto.

Questa è un'informazione di grandissima importanza che può condizionare, almeno nel breve periodo e per il caso specifico, le scelte d'azienda.

Seguendo il ragionamento fatto, la conclusione è evidente.

Una corretta politica aziendale, se non può incrementare la vendita della tipologia A (ad esempio le unità di questo tipo sono state vendute tutte), condurrà al tentativo di vendere prima le unità di soggiorno di tipo B e poi quelle di tipo C, anche se queste ultime procurano margini di eccedenza sui costi variabili sempre più ristretti ed anche se si dovrà abbassare il prezzo, concedendo sconti, fino a far scomparire il margine di eccedenza delle unità di soggiorno di tipo C.

Ciò, in applicazione del già menzionato principio di *marketing*, potrà permettere di conseguire diversi obiettivi: conquistare una più ampia quota di mercato, non dare via libera ad un altro concorrente e così via.

È lecito pensare, a questo punto, che la relazione fra le due situazioni aziendali, la tipologia delle aziende artigiane e quella delle aziende alberghiere precedentemente ipotizzata, possa essere considerata meno peggiore se non ancora capovolta in favore di queste ultime.

3.4. *Pregi e difetti del direct costing*

Con specifico riferimento alle aziende alberghiere, l'analisi costi/volumi/risultati dovrebbe essere articolata in classi secondo la *stagionalità*, i *paesi e/o le aree geografiche di provenienza*, i *gruppi*, lo *stato civile*, il *reddito*, la *professione*, l'*età*, ecc. e secondo la tipologia delle unità di soggiorno e dei servizi di volta in volta offerti; per ogni composizione assunta come oggetto di indagine il margine di eccedenza sui costi variabili varierà quasi sicuramente. Il calcolo, allora, dovrebbe essere basato su un rapporto medio ponderato, che rimarrebbe valido soltanto se l'importanza relativa di ogni classe e servizio in seno all'attività totale d'impresa restasse invariata per un sufficiente arco temporale e per un grado di attività significativo, condizioni entrambe più teoriche che pratiche.

Anche nel caso di prodotto unico o di produzione omogeneizzata, esprimendola a valore (18), non è certo che il margine di eccedenza sui costi variabili sia costante: l'azienda alberghiera può, infatti, essere por-

(18) La rappresentazione in termini di fatturato si addice alle imprese alberghiere in quanto fornitrici di multi-servizio; in esse risulta molto complesso esprimere costi e ricavi riferendosi ad un servizio ipotetico, costruito mediando con eventuali coefficienti di equivalenza quelli effettivamente realizzati.

tata a consentire prezzi speciali a particolari categorie di clienti ed in particolari momenti del periodo amministrativo, per cui bisognerebbe ancora affidarsi ad un margine di eccedenza medio con le complicanze e gli inevitabili errori che il calcolo comporta.

Sempre con riferimento alle due tipologie d'impresa considerate, artigiana da un lato ed alberghiera dall'altro, nel lungo periodo e per la totalità del fatturato, è possibile che l'impresa artigiana ottenga una area di profitto piuttosto limitata mentre, invece, l'impresa alberghiera ottenga un'area di profitto talmente grande da recuperare il tempo e lo spazio perso nel raggiungimento del punto di equilibrio.

La metodologia di scelta basata sul punto di equilibrio, cosiddetto *direct costing*, è insufficiente per potere su di essa fondare una politica di vendita e, quindi, di produzione.

È universalmente riconosciuto, però, che essa può consentire giudizi di prima approssimazione su taluni aspetti gestionali e guidare le scelte operative gestionali, dopo avere fissato le strategie di lungo periodo con il metodo del *full costing*.

4. **Il *full costing* e le imputazioni dei costi indiretti nelle imprese alberghiere**

Continuando il ragionamento seguito nel precedente paragrafo, possiamo qui affermare che non bisogna concludere in maniera assoluta in favore del *direct costing*.

L'utilizzazione di quel metodo rischia in effetti di falsare le decisioni aziendali, facendo perdere di vista l'esigenza di totale copertura dei costi fissi; in tale metodo, inoltre, sarebbe necessario determinare di frequente il limite di redditività, specialmente nei casi in cui la vendita dei servizi ritenuti principali, con riferimento al margine di contribuzione, subisce significative contrazioni.

Pertanto, l'applicazione del *direct costing* non può e non deve dispensare dal calcolare l'incidenza dei costi fissi sui costi unitari. Abbiamo d'altro canto visto in precedenza (19) che, per la determinazione dei costi fissi di una politica di lungo periodo, bisognerà in ogni caso riferirsi alla configurazione di costo totale ed alla metodologia di

(19) Vedasi GIARDINA A., *Introduzione al fenomeno del costo in economia aziendale*, in Annali della Facoltà di Economia, Palermo, 2000-2003.

calcolo del costo pieno o *full costing*, la cui determinazione di costo implica l'imputazione ad ogni servizio prodotto, in aggiunta ai costi diretti, della quota di costi fissi (assunti come indiretti) (20) ritenuta in qualche modo correlativa.

Dopo avere così determinato la politica di lungo periodo, si dispone tramite il *direct costing* di elementi necessari alla determinazione delle convenienti politiche di breve periodo; si può, infatti, assiduamente analizzare l'incidenza del potenziale di vendita e del volume di attività sul costo e sui risultati di esercizio.

D'altra parte, il mettere in evidenza la "massa" dei costi fissi, come fa il *direct costing*, consente un più immediato e facile confronto tra l'ammontare consuntivo e preventivo di essi.

Sulla base di un esame approfondito della capacità produttiva aziendale e di analisi di mercato che diano indicazioni attendibili sulle possibilità e sulle condizioni di collocamento dei prodotti, gli organi a ciò preposti saranno in grado di decidere: *a*) la quali-quantità di servizio offerto; *b*) la quota di costi fissi che ciascun servizio dovrà coprire; *c*) quale politica di vendita a breve termine sia da preferirsi.

Ovviamente il tutto deve sempre tenere presente l'unità spazio-temporale della gestione d'albergo.

4.1. *L'imputazione dei costi indiretti*

Individuato un oggetto di riferimento dell'azienda alberghiera (servizio, camera, centro, reparto, attività, ecc.) ed imputati ad esso i costi diretti, occorre imputare allo stesso oggetto i costi indiretti.

In quest'ultimo caso il problema, da un punto di vista logico, si presenta alquanto complesso, in quanto si tratta di scindere valori comuni a più oggetti in quote da attribuire a ciascuno di essi. Si tratta, com'è agevole comprendere, di un momento molto delicato nella determinazione dei costi. Ciò perché da tali scissioni scaturiscono valori congetturati, i quali, in molti casi, riguardano valori stimati o congetturati elaborati in precedenza. In tal modo, agli inconvenienti dei valori stimati o congetturati di base si aggiungono quelli della congettura richiesta dall'attribuzione distinta di tali valori ai singoli oggetti.

(20) Sulla distinzione tra costi fissi e costi indiretti si rimanda alla pubblicazione di cui alla nota precedente.

È agevole comprendere che l'attuazione della ripartizione ora considerata richiede il ricorso ad un'ipotesi-finzione, per la quale si ammette la possibilità di isolare le quote di tali costi da attribuire ai particolari oggetti. Ne conseguono necessariamente valori *astratti*, per i quali non può mai parlarsi (o scriversi) di valori "veri" e/o "reali". Tali valori possono solo essere più o meno "congrui".

Si tratta, cioè, in sede di loro configurazione, di ancorare la valutazione ad indici atti a riflettere in modo sufficientemente adeguato gli svolgimenti concreti d'azienda. In altre parole, le ripartizioni devono essere attuate in base ad indici idonei a mostrare la relazione tra il costo indiretto da distribuire e l'utilità tratta dall'oggetto di riferimento, in connessione all'utilizzo nelle condizioni produttive alle quali tale costo è da ricollegare.

Alla luce di queste premesse, è chiaro che le basi di ripartizione (21) possono variare da tempo a tempo, da luogo a luogo, da settore a settore, da azienda ad azienda, da soggetto a soggetto, da oggetto ad oggetto, da scopo a scopo, ecc.

5. *Lo Uniform System for Hotels (USAH)*

Il sistema contabile USAH, ideato nel 1926 da un'associazione di alberghi della città di New York denominata *American Hotel & Motel Association* (AH&MA), è stato introdotto, modificato e migliorato per agevolare i calcoli e le rilevazioni di costi/ricavi/margini e consentire un più facile interscambio di informazioni fra le aziende associate.

Esso, pur conservando una diretta rispondenza con i principi di redazione del bilancio d'esercizio destinato a pubblicazione, si preoccupa delle necessità informative per le decisioni *manageriali* e mira ad evidenziare i risultati operativi dei centri di responsabilità del singolo albergo.

La metodologia di determinazione di costi/ricavi/margini applica l'imputazione dei costi indiretti su basi multiple di centro e può essere così schematizzata:

- 1) Individuazione del piano dei conti.

(21) Un'analisi approfondita delle logiche di definizione delle basi di imputazione si trova in SOSTERO U., *Analisi dei costi: le logiche di attribuzione*, Cedam, Padova, 1993.

2) Definizione dei centri di responsabilità, eventualmente fittizi (indiretti, comuni, ausiliari e diretti).

3) Localizzazione di costi/ricavi/margini ai centri.

4) Ribaltamento di costi/ricavi/margini dai centri indiretti, ausiliari e comuni ai centri diretti.

5) Imputazione/attribuzione di costi/ricavi/margini all'oggetto specifico d'indagine nell'azienda alberghiera (reparto, servizio, attività, ecc.).

6) Interpretazione di costi/ricavi/margini così rilevati e rappresentati.

Per un opportuno approfondimento della metodologia in oggetto può essere utile seguire le nostre esemplificazioni sull'imputazione dei costi comuni (22).

5.1. *L'analisi di costi/ricavi/margini nel sistema USAH*

Il sistema USAH ricalca il procedimento di imputazione di costi su basi multiple di centro ed i costi/ricavi/margini ivi rilevati/determinati/rappresentati possono essere così classificati:

a) per centro, cioè per luogo di uso o beneficio o di responsabilità (costi del tal centro);

b) per controllabilità (controllabili o meno dal responsabile di centro);

c) per componente elementare, secondo i titoli originari di sostenimento (costi di materie e materiali, costi di lavoro, costi di energia elettrica, ecc.);

d) per destinazione (costi per materie, lavoro ed altri diretti di produzione; costi di materie, lavoro ed altri indiretti per locali; costi per materie, lavoro ed altri indiretti per impianti; costi per materie, lavoro ed altri indiretti per organizzazione e diversi; ecc.).

5.2. *I prezzi di trasferimento*

Il principio di fondo del sistema USAH è quello di evidenziare i risultati operativi dei centri di responsabilità per conoscere la *performance* dei vari reparti e di altre strutture alberghiere; ma, anche nelle

(22) GIARDINA A., *L'imputazione dei costi comuni (Esemplificazioni)*, Palermo, A. A. 2004-2005.

aziende alberghiere, come in ogni azienda organizzata su base divisionale, nasce il problema di valorizzare i prezzi di trasferimento (23). Quest'ultimi vanno ad inficiare l'obiettività di calcolo che voleva essere seguita nel particolare tipo di imputazione/attribuzione di costi/ricavi/margini.

Pertanto, l'imputazione su basi di centro si adatta molto bene alla valutazione delle responsabilità formali degli organi aziendali d'albergo ma non a quella sostanziale e le ricompense che se ne potrebbero far discendere non sarebbero del tutto giustificabili (24).

5.3. *Le critiche al sistema USAH*

L'impostazione del sistema USAH è guidata dal postulato della *minimizzazione del costo*, inteso equivalente all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse; pertanto, ogni incremento di costo rispetto a quello prefissato sarebbe sinonimo di inefficienza.

Questo sistema è incentrato sull'area produttiva, intesa in senso stretto, con scarsa attenzione su quelle erogatrici di servizi (area logistica, commerciale, amministrativa, ecc.).

Esso può ritenersi relativamente accettabile nelle aziende con un'alta percentuale di costi variabili e diretti, ma già sappiamo che non è così nelle imprese alberghiere.

Tale sistema fornisce un'informazione di tipo amministrativo/contabile, orientata al controllo interno, ed è utile per analizzare a consuntivo se i costi sostenuti sono diminuiti rispetto al periodo precedentemente considerato. Tuttavia, non consente di fare emergere le cause di

(23) I metodi di determinazione dei prezzi di trasferimento utilizzati dalle aziende sono i seguenti:

- a) Il *metodo del costo* del fornitore.
- b) Il *metodo del costo aumentato di un congruo margine*.
- c) Il *metodo del prezzo di mercato*.
- d) Il *metodo dei prezzi negoziati*.
- e) Il *metodo dei prezzi duali*.
- f) Il *metodo dei costi incrementali*.
- g) Il *metodo del costo pieno di lungo periodo*.

Per gli opportuni approfondimenti, vedasi SELLERI L., *Contabilità dei costi e contabilità analitica*, par. 5.9, Etas, Milano, 1999.

(24) Per inciso, ciò vale anche per gli enti pubblici (anche se questi dovessero essere Ate- nei autonomi o presunti tali).

tali variazioni e, tanto meno, l'impatto su clienti, fornitori e concorrenti. Tutte queste ultime conoscenze, scarsamente considerate dal sistema contabile in oggetto, sono fondamentali per le imprese alberghiere.

In queste imprese, come in tutte le aziende, per il principio di coordinazione economica, occorre applicare un sistema contabile che focalizzi l'attenzione del *management* verso gli aspetti competitivi (25) pur non trascurando l'importanza della gestione operativa.

6. L'imputazione dei costi con il sistema *Activity Based Costing (ABC)* nelle imprese alberghiere

Alla luce delle ultime considerazioni molte aziende alberghiere, seguendo i consigli del Porter (26), sono passate dal sistema USAH a quello basato sulle attività.

I sostenitori di questo procedimento di imputazione ritengono che i veri responsabili dei costi sono le attività svolte dai soggetti e non i soggetti stessi (l'uomo inerte non spreca risorse, salvo quelle strettamente necessarie alla sussistenza); infatti, eliminando ogni attività e, quindi, l'azienda stessa, non si consumerebbero risorse e non si sosterebbero costi in nessun albergo.

Le attività a valore aggiunto (27) mirano a soddisfare le esigenze del mercato ed è per esse che il cliente è disposto a pagare; le imprese alberghiere, gravate da altre attività (28), non troveranno clienti disposti a pagare e, quindi, saranno spiazzate dai concorrenti che siano riusciti ad eliminarle.

Anche questo sistema di *full costing* incontra la problematica di ripartizione dei costi indiretti sugli oggetti finali di determinazione e, perciò, si cerca di minimizzarlo riferendo la maggior parte di essi all'attività globale d'azienda, opportunamente divisa in aree omogenee.

(25) Chi compra è disposto a pagare un servizio per quanto vale e non per quanto costa.

(26) Vedasi:

– PORTER M. E., *La strategia Competitiva, Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

– PORTER M. E., *Il vantaggio Competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.

(27) Le attività a valore aggiunto tipiche di un albergo sono: *Reception*, Pulizia, Rifacimento letti, Ristorazione, Servizio ai tavoli, Servizio bar, Intrattenimento, ecc.

(28) Le attività eliminabili per il cliente, si badi soltanto per il cliente, sarebbero quelle direttive, amministrative, di manutenzione, ecc.

L'imputazione/attribuzione di costi/ricavi/margini con il metodo ABC (29) può essere scomposta nelle seguenti fasi:

1) Imputazione dei costi diretti agli oggetti finali di determinazione (segmento di mercato, classe di clientela, tipologia di servizio, ecc.).

2) Individuazione delle categorie di risorse.

3) Scoperta delle cause che determinano il sostenimento dei costi delle risorse (*cost driver*).

4) Localizzazione dei costi indiretti alle aree di attività utilizzando i *driver* ("motori", basi, parametri, unità di misura) delle risorse (30), suggeriti dai *cost driver*.

5) Scoperta delle cause che determinano l'utilizzo delle risorse, ossia la richiesta di attività (*cost driver*).

6) Formazione dei *cost pool*, cioè degli aggregati di costi delle attività (31).

7) Individuazione dei *driver* ("motori", basi, parametri, unità di misura) di ciascun tipo di attività (32).

8) Quantificazione con detta unità di misura del volume totale di attività e di quella parte occorrente per ogni oggetto di determinazione.

9) Calcolo del coefficiente (costo unitario) per ogni unità di attività.

10) Imputazione dei costi delle attività agli oggetti ultimi di determinazione.

(29) Sull'imputazione dei costi con il metodo ABC, fra gli altri, vedansi: BRUSA L., *Contabilità dei costi*, Giuffrè, Milano, 1995, cap. III; BURCH JOHN G., *Contabilità direzionale e controllo di gestione*, EGEA, Milano, 1994, capp. 10 e 11; TARDIVO, *Activity-Based Costing*, G. Giappichelli, Torino, 1995, *passim*.

(30) I *drivers* delle risorse sono *input*, *output* o un attributo fisico di una risorsa che misura la frequenza e l'intensità d'impiego di essa da parte di un'attività.

(31) L'attenzione non è qui rivolta all'aspetto organizzativo, ma all'aspetto gestionale d'azienda; pertanto, si individuerà:

- l'attività di programmazione;
- l'attività di approvvigionamento;
- l'attività di produzione;
- l'attività di cessione;
- l'attività d'impulso;
- l'attività di controllo;
- l'attività finanziaria;
- l'attività amministrativa;
- l'attività ecc.

Ovviamente, ciascuna di queste macro-attività potrà essere scissa ulteriormente in funzione dei *driver* adottabili in applicazione del cosiddetto principio di causalità.

(32) I *driver* delle attività sono *input*, *output* o un attributo fisico di un'attività che misura la frequenza e l'intensità d'impiego di essa da parte di un oggetto di costo.

11) Formazione della configurazione di costo dell'oggetto di determinazione (segmento di mercato, classi di clientela, tipologia di servizio, ecc.).

12) Conto economico analitico rappresentante costi/ricavi/margini analitici per ogni oggetto di determinazione.

Il costo, imputato all'oggetto ultimo di determinazione, risulta così commisurato al diretto fabbisogno di attività da esso manifestato.

L'efficacia del procedimento in oggetto dipende: a) dall'accurata ricerca delle cause che hanno generato i costi delle attività; b) dalla riduzione massima o, meglio, dalla completa eliminazione di costi comuni a più attività.

6.1. *L'analisi di costi/ricavi/margini*

Nel procedimento di imputazione/attribuzione dei costi con il sistema ABC i costi/ricavi/margini, ivi rilevati/determinati/rappresentati, possono essere classificati come segue:

a) per componente elementare, secondo i titoli originari di sostenimento/conseguimento (esempio: costi di materie, costi di lavoro, costi di energia elettrica, ecc.);

b) per attività (Pulizia, Rifacimento letti, Ristorazione, ecc.);

c) per oggetto finale di determinazione (segmento di mercato, classe di clientela, tipologia di servizio, ecc.).

Pertanto, l'imputazione dei costi con il metodo ABC, focalizzando l'analisi sulle attività, diffonderebbe nelle aziende alberghiere l'attenzione verso il mercato concorrenziale e creerebbe in azienda una cultura tesa al miglioramento dei processi e dei servizi. Tuttavia, non riteniamo che tale sistema possa essere in grado di giudicare adeguatamente le responsabilità individuali per commisurarne le corrispondenti ricompense.

Inoltre, si può correre il rischio di eliminare attività apparentemente superflue ma che in un contesto sistemico più ampio potrebbero risultare necessarie, generando così possibili disfunzioni nel tempo e nello spazio con costi superiori ai benefici indotti dalla suddetta soppressione (33).

(33) Vedasi RICCARDO S., *Il cost management: obiettivi, logiche e modelli di analisi*. In AA.VV., *L'analisi e la determinazione dei costi nell'economia delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1997.

7. Le configurazioni di costi/ricavi/margini nelle imprese alberghiere

L'impresa alberghiera, come ogni azienda, è un sistema aperto e, quindi, la sua eccellenza va ricercata nell'ottimizzazione della relazione tra costi e valore per il cliente; ma è risaputo che non tutte le attività svolte dall'impresa generano valore per il cliente. Pertanto, solo i costi relativi alle attività che generano le componenti del servizio richiesto sono rilevanti ai fini del cliente.

Se le attività svolte dall'impresa alberghiera non offrono lo stesso contributo alla creazione di valore per il cliente, è l'analisi dell'incidenza dei costi sopportati per le singole attività che può guidare il *management* nelle scelte strategiche, tattiche ed operative.

Una gestione efficace ed efficiente delle risorse investite non può essere sviluppata sulla base di una classificazione interna delle risorse, ma deve necessariamente essere riferita al valore che il cliente assegna alle diverse componenti del servizio e, conseguentemente, alle diverse attività del processo produttivo di esso (34).

Può essere sempre utile:

1) Riprendere la formalizzazione della generica configurazione di componenti elementari di costo riferibili ad uno stesso oggetto di riferimento da noi introdotta (35):

$$C \approx \sum_{i=1}^m c_{i\infty} \approx \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n c_{ij} \approx \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^p c_{i,j,k} \approx \dots;$$

dove le quasi eguaglianze stanno a significare sempre l'inclusione e/o l'esclusione per integrazione, rettifiche ed eliminazione di costi dovute al mutare di soggetti, scopi e/o punti di vista della determinazione di uno stesso oggetto.

2) Ricordare che la disaggregazione o, a seconda del punto di vista (36), l'aggregazione di componenti elementari di costo può avvenire con logiche quali-quantitativamente diverse in funzione dei punti di vista e degli scopi conoscitivi adottati ed ognuna può originare una diversa configurazione di costo parziale e particolare.

(34) Vedasi CARÙ A. & CUGINI A., *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, EGEA, Milano, 2000, pag. 116.

(35) GIARDINA A., *Introduzione al fenomeno del costo in economia aziendale*, in *Annali della Facoltà di Economia*, Palermo, 2000-2003.

(36) La lettura può avvenire da sinistra verso destra o viceversa.

3) Provare a costruire una nuova configurazione di costi, adatta ad analizzare il valore del servizio per il cliente, come quella riportata nella Tab. 1.

Tab. 1 - Analisi costi aziendali.

Costi aziendali								
Costi per attività inutili				Costi per attività utili				
Costi per attività eliminabili		Costi per attività ineliminabili		Costi per attività a valore interno		Costi per attività a valore esterno		
Costi per attività eliminabili senza rischio	Costi per attività eliminabili Con rischio	Costi per attività ineliminabili a vario titolo	Costi per attività ineliminabili per legge	Costi per attività a valore interno indiretto	Costi per attività a valore interno diretto	Costi per attività a valore più o meno percepibile	Costi per attività a valore generico	Costi per attività a valore specifico
Costi per attività inutili e superflue non volute e sicuramente eliminabili	Costi per attività inutili e superflue imposte da chi ne ha l'autorità	Costi per attività che servono a rispettare regolamenti, statuti ed altro	Costi per attività che servono a rispettare precisi obblighi legislativi	Costi per attività di supporto interne all'azienda che solo indirettamente servono a prestare il servizio, essi hanno come cliente interno altre attività	Costi per attività di supporto interne all'azienda che comunque servono a prestare il servizio	Costi per attività che il cliente intuisce ed il cui mancato svolgimento avrebbe un impatto negativo sulla percezione del cliente	Costi per attività che il cliente sicuramente percepisce e caratterizzano una tipologia di servizio	Costi per attività atte ad aggiungere componenti a specifica richiesta del cliente

Così intesa, questa configurazione di costo non è più il minimo prezzo di vendita che può rendere conveniente la produzione, come qualcuno vorrebbe sostenere (37); per brevi periodi di tempo, per definiti oggetti di calcolo, sotto precise condizioni aziendali ed ambientali e, quindi, per giustificate politiche strategiche d'azienda, è possibile produrre e vendere sottocosto o, secondo la terminologia ricorrente nel settore turistico-alberghiero, *a prezzi scontati*.

8. L'impiego delle configurazioni di costo nelle imprese alberghiere

Le configurazioni di costo desumibili dalla tabella riportata, ulteriormente qualificabili in relazione al tempo di riferimento della determinazione (preventive o consuntive), all'epoca di riferimento dei prez-

(37) Tra gli altri, vedasi FURLAN S., *La moderna contabilità industriale*, Franco Angeli, Milano, 1987, p. 40.

zi di valutazione (passate, attuali o future) ed all'aderenza o meno alla realtà d'azienda (effettive, alternative, ipotetiche o convenzionali), possono trovare impiego in diversi scopi conoscitivi, di controllo e di scelta economico-aziendale.

Seguendo la falsa riga delineata nella precedente Tab. 1, è possibile costruire il *Conto economico Tipo di contabilità analitica* rappresentato nella successiva Tab. 2.

Tab. 2 - Conto economico Tipo di contabilità analitica

OGGETTI DI RIFERIMENTO				
GRANDEZZE ECONOMICHE	Tipo A	Tipo B	Tipo C	Totale
Ricavi	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Costi per attività a valore specifico	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Margine del valore specifico	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Costi per attività a valore generico	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Margine del valore generico	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Costi per attività a valore percepibile	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Margine del valore percepibile	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Costi per attività a valore non percepibile	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Costi specifici del Tipo	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Costi attribuiti al Tipo	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Costi assorbiti dal Tipo	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Margine del Tipo	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Costi comuni per la creazione del valore non percepibile	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Margine del valore generato	(A)	(B)	(C)	(ABC)
Costi del valore interno				(ABC)
Costi che non creano valore				(ABC)
Risultato operativo				(ABC)
Costi comuni commerciali				(ABC)
Costi comuni amministrativi				(ABC)
Costi finanziari				(ABC)
Risultato ante imposte				(ABC)
Imposte				(ABC)
Risultato netto di periodo				(ABC)

Secondo gli Autori citati nella precedente *nota 33*, questa struttura di conto economico analitico dovrebbe servire a riflettere sulle modalità di governo dei costi aziendali, in quanto:

- 1) interventi di riduzione dei costi sono possibili solo per le attività a risorse non vincolate; per quelle vincolate l'unica via praticabile nel breve/medio periodo è quella di individuare le modalità di saturazione della capacità produttiva per contenere i costi di inefficienza strutturale;
- 2) azioni volte al contenimento dei costi delle attività, che sottendono alle componenti del servizio, si traducono immediatamente in riduzione del valore percepito dal cliente;

3) politiche di miglioramento dell'efficienza, riguardanti le attività che contribuiscono a generare valore per il cliente, possono essere attuate attraverso una reingegnerizzazione di attività e processi, volti a non impattare sul valore per i clienti;

4) interventi generalizzati di riduzione dei costi possono essere realizzati solo per i costi non compresi nel margine del valore generato, in quanto il rischio di produrre effetti sulla soddisfazione dei clienti è molto contenuto.

Attraverso l'analisi dell'incidenza percentuale delle singole classi di costo, questa struttura di conto consentirebbe all'impresa alberghiera di valutare se, e in quale misura, i criteri adottati per l'assegnazione delle risorse alle attività siano coerenti con i suoi obiettivi reddituali e con la soddisfazione del cliente (38).

A nostro modesto avviso, anche con il sistema ABC, eventualmente adattato alle nuove esigenze, si continua ad analizzare e rappresentare la gestione interna d'azienda mentre si vorrebbero prendere decisioni sull'ambiente.

È ovvio che qualcosa non funziona e che la ricerca debba essere approfondita; prima di concludere, però, è bene approfondire ulteriormente il particolare tipo di impresa che qui si vuol considerare.

9. Le caratterizzazioni delle imprese alberghiere

Le imprese alberghiere, come più volte ripreso nel testo, sono caratterizzate (39) da un'alta leva operativa; la loro situazione economica è caratterizzata da una forte incidenza dei costi fissi.

In altri termini, ogni riduzione nel fatturato comporta un'immediata ripercussione sul reddito, dovuta alla perdita di un margine di contribuzione significativo per la copertura dei costi fissi.

Queste imprese hanno la capacità pratico-massima, fissata dalla struttura immobiliare a disposizione (salvo la possibilità di ricorrere a gruppi, catene, cartelli, associazioni e accordi vari fra alber-

(38) Cfr. CARÙ A. & CUGINI A., *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, EGEA, Milano, 2000, pag. 118.

(39) Sulle proprietà speciali, contingenti, supplementari e transitorie costituenti le caratterizzazioni aziendali vedasi LIPARI C., *Introduzione al controllo economico aziendale: il campo della ragioneria*, Palermo, 1993-94, pagg. 15 e segg.

ghi) (40), con la quale debbono far fronte ad una domanda di servizi fluttuante con carattere prevalentemente stagionale.

I servizi, che sono oggetto delle loro offerte, hanno la caratteristica di non poter essere immagazzinati nei periodi in cui la domanda si abbassa per essere prestati successivamente, cioè quando la loro domanda dovesse innalzarsi. Essi, specialmente con riferimento all'alloggio, superata la mezzanotte, deperiscono immediatamente, non sono più commercialmente utili e, quindi, andrebbero sprecati.

D'altro canto, quegli stessi servizi potrebbero essere prenotati e venduti anticipatamente; sono queste opportunità che aiutano l'impresa ad evitare il più possibile gli sprechi.

Data l'importanza della vendita anticipata, in sostituzione dell'impossibilità di stoccaggio, il *management* è chiamato a decidere sull'opportunità di accogliere o meno la prestazione di un servizio futuro con il rischio di una possibile successiva modifica.

L'offerta e la domanda, pertanto, possono essere analizzate per segmenti, in ragione di due caratteristiche fondamentali: *elasticità al prezzo* e *sensibilità al tempo*.

L'impresa propone una griglia di prezzi per i vari segmenti in ragione della *classe di prenotazione*, applicando prezzi diversi per servizi produttivamente identici ma commercialmente diversi.

Questo comportamento è giustificato dal fatto che i diversi clienti danno un valore diverso ad un servizio apparentemente simile, in ragione della loro disponibilità a programmarlo con minore o maggiore anticipo rispetto alla scadenza.

In ultima analisi, si verifica una proporzionalità inversa tra i due elementi; i segmenti più elastici al prezzo dimostrano, in compenso, una minore sensibilità al tempo, perché possono prenotare con maggiore anticipo e prendere in considerazione un ventaglio di spostamenti spazio-temporali superiore.

I sistemi contabili dei costi, fin qui considerati, pur volendo rivolgere la loro attenzione a ricavi e margini, come sappiamo, non approfondiscono gli aspetti finanziari e nemmeno quelli commerciali.

Ora, volendo fare illazioni sulla clientela, forse è possibile tralasciare l'aspetto finanziario ma è sicuramente necessario rivolgere la nostra attenzione a quello commerciale.

(40) In questi casi il ragionamento andrebbe esteso all'unità superiore.

10. Il marketing nelle imprese alberghiere

La contabilità analitica dovrebbe considerare l'equo compenso da assegnare ai numerosi collaboratori ed intermediari esterni all'organizzazione d'albergo, all'ammortamento ed al ripristino con miglioramenti del notevole patrimonio immobiliare, al capitale di prestito ed a quello di rischio investito, e quant'altro concorrerebbe alla formazione di una configurazione di costo economico-tecnico, idonea ad essere accettata quale *prezzo pieno* (41) o prezzo remuneratore di vendita. Così tenuta, essa fornirebbe al *management* l'informazione interna indispensabile per passare alle considerazioni commerciali e di *marketing*.

Tralasciando gli aspetti socio-economico-politici, religiosi, etico-morali e psicologici, di cui non vogliamo occuparci in queste pagine, e limitandoci a considerare quelli più strettamente economici, approfondendo gli aspetti precedentemente trattati, occorre sottolineare che la programmazione ed il controllo commerciale del *management* non possono prescindere dalla misura della domanda di servizio passata ma, soprattutto, dalla previsione di quella futura.

È sulla capacità di prevedere il futuro che va, eventualmente, giudicata l'esperienza dell'operatore alberghiero che, per conseguenza, sarà in grado di rispondere con efficacia ed efficienza alle richieste della clientela.

In altri termini, egli deve, rispettando le modalità del consumo, fissare i prezzi in funzione delle caratteristiche della domanda e del canale di distribuzione.

10.1. Il pricing

Superate le difficoltà del caso e fissato il *prezzo pieno*, tariffa che dovrebbe essere riservata soltanto ai turisti individuali di passaggio, occorrerà stilare quello che in altre imprese è noto come *listino prezzi* per fasce di utenza, che andrà a caratterizzare la flessibilità dell'offerta.

Con altre parole, bisognerà stabilire il *pricing* o, ancora, fissare le politiche di vendita. Si tratta di stabilire le tariffe da applicare agli altri segmenti di mercato ed alle altre classi di clienti: concedendo loro ade-

(41) Il prezzo pieno o *rack rate* è il prezzo massimo che l'albergo dichiara alla regione di appartenenza, prezzo oltre al quale si impegna a non andare.

guate percentuali di sconto sul prezzo pieno oppure accordando loro un *prezzo integrato*.

In quest'ultimo caso, oltre al servizio principale, si forniscono uno o più servizi accessori, donde l'estrema congiunzione di costi e connessione di ricavi che ne derivano e che sono dovuti, soprattutto nelle imprese alberghiere, al rapporto di sudditanza tra il servizio di alloggio e tutti gli altri.

La politica del *discounting*, quando si opera attraverso intermediari (agenzie o *tour operator*), è giustificata anche dal particolare tipo di contratto stipulato con essi che libera, in tutto (*vuoto per pieno*) od in parte (*allotment* (42)), l'impresa dal rischio più volte paventato, il rischio dell'invenduto.

10.2. *Lo Yield*

Oltre al pericolo dell'invenduto, però, esiste anche il rischio di vendere a prezzi inferiori a quelli ottenibili, ove si avesse la pazienza di aspettare una classe di consumatori disposta a pagare prezzi meno scontati.

1) Il primo rischio può essere rappresentato con il tasso di occupazione (TO), dato dal rapporto fra impiego della risorsa e capacità pratico-massima di essa;

$$\text{Tasso di occupazione} = \frac{\text{Impiego della risorsa}}{\text{Capacità pratico-massima}}$$

2) Il secondo rischio, invece, può essere rappresentato con il tasso di prezzo (TP), dato dal rapporto fra prezzo effettivo o prezzo praticato e prezzo strategico.

$$\text{Tasso di prezzo} = \frac{\text{Prezzo effettivo}}{\text{Prezzo standard}}$$

Nasce, allora, l'esigenza di vagliare la composizione dei due rischi onde rendere ottimale lo sfruttamento della capacità pratico-massima dell'albergo.

(42) In questo tipo di contratto è consentito all'intermediario di rescindere unilateralmente il contratto, ma se ciò avvenisse oltre una certa scadenza dovrebbe risarcire l'albergo, pagando una penale.

La composizione dei due indici esprimerebbe l'indice complessivo di rendimento dell'albergo (*Yield*) (43), dato dal rapporto fra fatturato effettivo e fatturato potenziale.

$$\text{Yield} = \frac{\text{Fatturato effettivo}}{\text{Fatturato potenziale}} = \frac{F_e}{F_p} = \frac{\text{Risorsa impiegata}}{\text{Risorsa disponibile}} \times \frac{\text{Prezzo effettivo}}{\text{Prezzo standard}} = \text{TO} \times \text{TP}$$

La composizione/scomposizione e la sintesi/analisi di questi indici adotta medie di grandezze, quindi, è incentrata sull'esperienza, cioè sulla conoscenza della domanda passata e servirebbe ad estrapolarne l'andamento futuro.

10.3. *Le serie storiche*

Lo studio empirico di tale fenomeno trae origine dall'insieme di procedure statistiche note come *analisi delle serie storiche*.

L'analisi delle serie storiche (44) avrebbe lo scopo di individuare le componenti del fenomeno costo/ricavo/risultato (trend, ciclo, stagionalità e componente accidentale), mediante l'impiego di strumenti descrittivi, quali: le medie mobili, la regressione, ecc.

Quando, come il più delle volte accade, lo studio del fenomeno costo/ricavo/risultato dà luogo ad una rappresentazione di serie storiche eccessivamente intricate, anche gli statistici preferiscono rinunciare

(43) Per un'opportuna analisi dello *Yield Management* vedasi LIBERATORE G., *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Franco Angeli, Milano, 2001, Cap. III.

(44) Le componenti tipiche delle serie storiche, com'è risaputo, sono:

1) il *trend*, cioè la tendenza *secolare* di fondo del fenomeno costo/ricavo/risultato nel tempo (costante, crescente o decrescente), non sempre facilmente individuabile per gli effetti temporanei ed interrelati delle altre componenti;

2) la *componente ciclica*, cioè la tendenza *periodica* del fenomeno costo/ricavo/risultato nel tempo (oscillante o sinusoidale), normalmente descritto tramite una funzione trigonometrica definita sul tempo (lungo, medio o breve) dove sono individuabili, tramite lo studio dei minimi e dei massimi della funzione rappresentativa, due fasi (contrazione = *slump* e sviluppo = *boom*) o, inserendo lo studio dei punti di flesso, più fasi (recessione; depressione; ripresa; espansione);

3) la *componente stagionale*, cioè la tendenza *stagionale* del fenomeno costo/ricavo/risultato al variare delle stagioni, dei mesi, dei giorni della settimana o, anche semplicemente, delle ore del giorno;

4) la *componente erratica*, cioè la tendenza *occasionale* del fenomeno costo/ricavo/risultato legata a fatti, fenomeni ed accadimenti particolari d'ambiente e d'azienda imprevisi ed imprevedibili.

alla separazione, che diventa soltanto teorica, delle componenti richiamate e ricorrere a modelli stocastici complessivi che dovrebbero poter rappresentare le serie osservate.

11. Il controllo di gestione nelle imprese alberghiere

L'operatore alberghiero deve essere in grado di ricordare il passato e prevedere il futuro per intervenire sui mezzi ed i fini d'azione e volgere in suo favore gli accadimenti futuri, onde non subirli passivamente.

Qualora il modello cartesiano a due coordinate dovesse apparire insufficiente per rappresentare il particolare fenomeno oggetto di analisi, potremmo migliorarlo con le note coordinate nello spazio tridimensionale della successiva (Fig. 5).

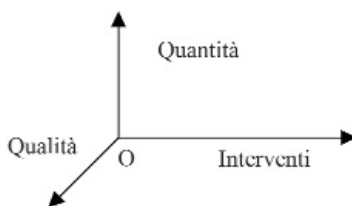


Fig. 5 - Diagramma quantità/qualità/interventi

In esso troverebbero semplice, chiara e precisa rappresentazione le relazioni quantità/qualità/interventi preventive e consuntive e, quindi, troveremmo un modello migliore di rappresentazione della realtà d'impresa e, abbandonando l'aspetto geometrico, potremmo continuare l'analisi nello spazio a dimensione n^{sima} .

Gli studiosi di strategia aziendale, invece, consigliano la rappresentazione matriciale, come per l'analisi degli interventi d'impresa della successiva Tab. 3.

L'analisi è così possibile: per riga, da sinistra verso destra o viceversa; per colonna, dall'alto verso il basso o viceversa; in modo circolare, in senso orario od antiorario; infine, volendo, anche in diagonale.

Tab. 3 - Interventi d'impresa alberghiera.

Agevolati	Possibili
Ostacolati	Impossibili

Con quest'ulteriore strumento, seguendo gli insegnamenti del Porter, potremmo, ad esempio, classificare le attività alberghiere a seconda che siano principali o accessorie, da un lato, e vincolate o discrezionali, dall'altro, come nella Tab. 4.

Tab. 4 - Classificazione delle attività nell'impresa alberghiera.

Attività necessarie a risorse discrezionali	Attività accessorie a risorse discrezionali
Attività necessarie a risorse vincolate	Attività accessorie a risorse vincolate

Ora, si potrebbe osservare che fra due classi è sempre possibile inserirne una terza intermedia e, pertanto, la matrice assumerebbe le dimensioni 3×3 .

Per immediata derivazione della nostra proposta di imputazione dei costi su basi miste (per centro e per attività) (45), è agevole pensare allo spazio tridimensionale e si potrebbe suggerire di adottare un modello simile al *cubo magico* (46) o ad una figura geometrica con facce più numerose.

Ogni faccia di tale poliedro sintetizzerebbe un particolare aspetto d'azienda; mentre ogni parte di una stessa faccia rappresenterebbe una valutazione parziale di quella sua qualità.

In questo modo le possibilità di analisi risulterebbero notevolmente aumentate ma non sarebbero ugualmente esaustive della composta, complessa e, soprattutto, dinamica realtà aziendale.

È evidente ormai che ogni strumento, considerato in queste pagine, rappresenterebbe l'impresa alberghiera soltanto sotto alcuni aspetti quali-quantitativi, mai nella sua interezza e meno che mai nel suo imponderabile divenire.

Sarà l'esperienza teorico-pratica del *manager* a consigliare la composizione strumentale più idonea a rappresentare risorse finanziarie, tecniche ed umane in grado di aiutarlo a sbagliare il meno possibile nelle sue scelte di piccolo, medio e grande oggetto e di breve, medio e lungo periodo.

(45) GIARDINA A., *Introduzione al fenomeno del costo in economia aziendale*, in Annali della Facoltà di Economia, Palermo, 2000-2003, § 8.

(46) È il noto gioco formato da 27 cubetti di plastica di sei colori diversi inventato nel 1974 dall'ungherese Ernő Rubik che offre oltre 43 miliardi di miliardi di combinazioni possibili.

12. Conclusioni

Ove ci si lasciasse trascinare dai risultati delle ricerche sulla domanda di servizi, sui ricavi derivanti e dalle logiche in esse implicite, potrebbero apparire trascurate le ricerche sui costi; pertanto, i modelli rappresentativi non possono dimenticare la coordinazione economica dell'impresa anche se essa opera nel settore alberghiero.

La congiunzione tra costi, la connessione tra i ricavi e la coordinazione fra costi e ricavi ci inducono a sottolineare che qualsiasi modello rappresentativo, anche se volesse analizzare il fenomeno complessivo, non potrebbe che essere uno schema rappresentativo più o meno approssimato della complessa, composta e dinamica realtà aziendale; inoltre, qualunque modello, posto in essere, sarebbe inutile se non servisse a monitorare costantemente l'attività aziendale onde migliorarla e, quindi, dovrebbe mirare a prevedere il futuro andamento d'azienda, donde l'incertezza di determinazione e rappresentazione del fenomeno costo/ricavo/risultato.

Ciò premesso, suggeriamo di adottare il metodo delle approssimazioni successive e di accettare ogni risultato (parziale e particolare) raggiunto, valido nell'aspetto spazio-temporale specifico, quale base di partenza di una nuova e più proficua ricerca in maniera tale che la nostra attività alberghiera sia guidata da una conoscenza sempre meno malcerta.

Fra i tanti modelli rappresentativi della realtà aziendale, conosciamo la partita doppia applicata in contabilità centrico-generale.

Essa al consuntivo sintetizza le informazioni nel bilancio d'esercizio destinato ad essere pubblicato.

Ove fosse pensata al preventivo consentirebbe la costruzione del cosiddetto *budget* consolidato (economico, patrimoniale e finanziario).

Per estensione la partita multipla, sicuramente applicabile in contabilità analitica, ci consentirebbe di rappresentare aspetti mutevoli e variabili della vita aziendale e, quindi, della gestione alberghiera.

Noi consigliamo l'applicazione di questa partita multipla per prevenire, guidare e controllare l'agire operativo, tattico e strategico d'azienda, tenendo conto, però, che anche le informazioni così desumibili non possono che essere parziali e particolari e, quindi, in notevole misura arbitrarie.

Un'ultima considerazione, ogni sistema aziendale è aperto ma non solo alla clientela, come si potrebbe falsamente dedurre dalla partico-

lare ricerca riportata in queste pagine, sibbene ad ambienti più o meno ampi, specifici o generici che essi siano (47).

A tal proposito, notevole importanza nelle ricerche riguardanti le imprese alberghiere rivestono: la localizzazione, rispetto alle attrattive turistiche; la dimensione (48), rispetto alla concorrenza; i servizi accessori forniti, rispetto ai gusti della clientela.

Infine, ricordiamo che bisogna considerare infrastrutture, agevolazioni, ostacoli, divieti ed altro che, direttamente o indirettamente, possono influenzare le scelte di politica aziendale, strategiche, tattiche od operative che siano.

Le conoscenze acquisite sul campo, oltre quelle teoriche, renderanno il *manager* di alto livello capace di scegliere le informazioni quali-quantitativamente più significative a pianificare, organizzare, guidare e controllare le risorse tecniche, finanziarie ed umane per raggiungere in modo meno mal certo il fine ultimo, il *miglior reddito di esercizio a lungo andare* (49).

(47) La ricerca sull'impresa alberghiera andrebbe allargata ai clienti e fornitori, ai soci e finanziatori, ai dipendenti e collaboratori, ai funzionari ed autorità, agli enti territoriali ed a quelli etico-religioso-morali, ecc.

(48) Dopo avere coperto i costi fissi, come già sappiamo, è bene sfruttare tutta la capacità pratico-massima a disposizione. Infatti, ogni ulteriore servizio fornito oltre il punto di equilibrio, produce reddito aggiuntivo.

Ove la leva finanziaria lo consentisse, attraverso il consenso dei finanziatori potrebbe essere ulteriormente favorevole procedere a nuovi investimenti per aumentare i servizi fornibili e, quindi, le dimensioni d'impresa.

(49) Sulla distinzione fra *maggiore, massimo e migliore* reddito d'esercizio, tra gli altri, vedasi la vasta opera di TEODORO D'IPPOLITO o più semplicemente, COLLETTI N., *L'esperienza in economia aziendale*, Abbaco, Palermo-Roma, 1968, *passim*.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *L'analisi e la determinazione dei costi nell'economia delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1997.
- BRUSA L., *Contabilità dei costi*, Giuffrè, Milano, 1995.
- BURCH JOHN G., *Contabilità direzionale e controllo di gestione*, EGEA, Milano, 1994.
- CARÙ A. & CUGINI A., *Valore per il cliente e controllo dei costi: una sfida possibile*, EGEA, Milano, 2000.
- CIVELLI L., *L'hotel si valuta analizzando i flussi di cassa*, in Sole-24 Ore dell'11 Giugno 2005.
- COLLETTI N., *L'esperienza in economia aziendale*, Abbaco, Palermo-Roma, 1968.
- D'IPPOLITO T., *Istituzioni di amministrazione aziendale. L'azienda, le discipline amministrative aziendali*, Abbaco, Palermo-Roma, 1966.
- FURLAN S., *La moderna contabilità industriale*, Franco Angeli, Milano, 1970.
- GIARDINA A., *Introduzione al fenomeno del costo in economia aziendale*, in Annali della Facoltà di Economia, Palermo, 2000 – 03.
- GIARDINA A., *L'imputazione dei costi comuni (Esemplificazioni)*, Palermo, A.A. 2004-2005.
- LIBERATORE G., *Nuove prospettive di analisi dei costi e dei ricavi nelle imprese alberghiere*, Franco Angeli.
- LIPARI C., *Introduzione al controllo economico aziendale: il campo della ragioneria*, Palermo, 1993-94.
- PORTER M. E., *La strategia Competitiva, Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.
- PORTER M. E., *Il vantaggio Competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano, 1987.
- RICCARDO S., *Il cost management: obiettivi, logiche e modelli di analisi*. In AA.VV., *L'analisi e la determinazione dei costi nell'economia delle aziende*, Giappichelli, Torino, 1997.
- SELLERI L., *Contabilità dei costi e contabilità analitica*, Etas, Milano, 1999.
- SORCI C., *Il diagramma di redditività: particolari aspetti di validità e di limiti rappresentativi*, in Annali della Facoltà di Economia e Commercio, Palermo, 1972.
- SOSTERO U., *Analisi dei costi: le logiche di attribuzione*, Cedam, Padova, 1993.
- TARDIVO, *Activity-Based Costing*, G. Giappichelli, Torino, 1995.

GIUSY GUZZO (*)

LA RAPPRESENTAZIONE DELLE RISORSE PER IL CONTROLLO DI RAZIONALITÀ NELLE AZIENDE NON PROFIT DI EROGAZIONE (**)

Abstract: In generale le discipline aziendali sono oggi più che mai chiamate a colmare le insufficienze di conoscenza legate alla discrasia tra una tradizionale teoria, focalizzata prevalentemente sulle aziende *for profit*, ed una incipiente prassi, caratterizzata dal crescente rilievo assunto dalle aziende *non profit*.

In particolare, allora, dal punto di vista specifico della ragioneria e con riferimento alle aziende *non profit di erogazione*, questo scritto intende dare un contributo teorico al tema della regolazione delle relazioni attraverso la proposizione di un modello di *rappresentazione* delle risorse per il controllo di razionalità sociale ed economica.

L'attività amministrativa di tali aziende, infatti, è intrisa di considerevoli, varie e variabili quantità e qualità di relazioni interne ad esse ed esterne tra di esse ed i sistemi di contesto e, giusto alla ragioneria, che è disciplina di espressione scritturale applicata all'amministrazione aziendale, competono ruoli di produzione di informazioni e conoscenze per le razionalità del controllo dell'attività stessa e, quindi, per il governo delle sue relazioni.

La definizione teorica del superiore modello richiede l'individuazione degli *oggetti*, delle *modalità* e degli *scopi* conoscitivi della rappresentazione.

In tal senso viene ripresa e brevemente sviluppata la sistematica dei flussi economici tipici delle aziende *non profit di erogazione* presentata in un precedente intervento (1): le risorse vengono distinte in *patrimoniali* e *non patrimoniali* a seconda che le aziende indagate vantino su di esse, rispettivamente, diritti di natura *privatistica*, assoluti e relativi, o *pubblicistica*.

Tale distinzione, infatti, è particolarmente importante perché prelude per le prime e per le seconde a differenziate modalità o forme di rap-

(*) Dottore di ricerca in Economia aziendale, Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze economiche, aziendali e finanziarie di Palermo.

(**) *Paper* presentato al I *Workshop* celebrativo AIDEA-Giovani, 28-29 maggio 2004, Università Ca' Foscari di Venezia.

(1) GUZZO G. (2004), «I flussi economici per il controllo di «legittimità sociale» nelle aziende *non profit*», in AA.VV., *L'evoluzione del controllo di gestione - Modelli ed esperienze*, Franco Angeli, Milano.

presentazione e a diverse finalità conoscitive della stessa per il controllo di razionalità da parte di tutti i soggetti variamente interessati all'amministrazione delle aziende *non profit*. In particolare, le forme della rappresentazione sono contabili per le risorse patrimoniali e per quelle non patrimoniali che configurano flussi di *esternalità economiche*; mentre sono extracontabili per le risorse non patrimoniali che configurano flussi di *esternalità non economiche*.

1. Introduzione

Il tema della rappresentazione delle risorse per il controllo di razionalità nelle aziende *non profit*, in termini di verifica del conseguimento del finalismo sociale ed economico, viene qui affrontato secondo un approccio semiotico (Lipari, 2003). Tale approccio al controllo fa sì che, pur vertendo la presente riflessione prevalentemente sulla rappresentazione sintattica, sia possibile individuarne all'interno una semantica ed una pragmatica che attengono rispettivamente ai suoi oggetti ed ai suoi scopi espressi tramite segni. È chiaro, poi, che al centro di tale modello vi sono i soggetti che in progressione logica, intanto, pongono in essere o semplicemente influenzano le attività amministrative, poi ne predispongono le rappresentazioni ed infine utilizzano queste ultime sia per guidare le attività sia per verificarne il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In tal senso, prima di entrare nel merito specifico della rappresentazione, occorre delineare una possibile sistematica delle risorse tipiche delle aziende indagate, le quali derivano proprio dalle attività amministrative e costituiscono gli oggetti da rappresentare.

In via più generale, le attività amministrative delle aziende *non profit* possono essere distinte in finali ed ausiliarie a seconda che siano rivolte in via finalistica e diretta o strumentale ed indiretta alla realizzazione dei fini istituzionali di soddisfazione delle aspettative economiche e sociali di particolari categorie di utenti ultimi. Le attività finali, quindi, sono più direttamente incidenti su altre amministrazioni aziendali in quanto orientate alla produzione di benefici economici a valere verso l'esterno, mentre quelle ausiliarie lo sono più indirettamente in quanto orientate alla produzione di be-

nefici economici a valere verso l'interno, da destinare poi alla produzione dei primi.

In via piú specifica, le risorse ovvero i *fondi* ed *flussi* che derivano dalle suddette attività possono essere distinti appunto in patrimoniali e non patrimoniali a seconda che le aziende indagate vantino su di essi, rispettivamente, diritti di natura privatistica, assoluti e relativi, o pubblicistica.

Intanto le risorse patrimoniali si distinguono in quelle finanziarie in senso ampio ed in quelle economiche. Gli aspetti peculiari delle risorse finanziarie nelle aziende *non profit* sono limitati ad eventuali particolari vincoli di finanziamento gravanti sui relativi fondi, i quali ultimi sono sempre quelli monetari, creditizi e finanziari in senso stretto. I vincoli di finanziamento, infatti, non sono affatto insignificanti rispetto alla dinamica dei flussi finanziari di capitale totale, circolante e monetario. Gli aspetti peculiari delle risorse economiche, invece, sono piú vistosi non perché differenti siano i relativi fondi, ma perché proprio il preminente finalismo sociale delle aziende indagate si riverbera sulla gestione in modo talmente significativo da differenziare i flussi che ne derivano rispetto a quelli di altre forme aziendali.

In particolare i flussi economici *lordi* caratterizzanti le aziende *non profit*, soprattutto di erogazione, sono i trasferimenti in entrata ed in uscita di risorse finanziarie ed in natura, ferma restando l'apertura verso oneri, costi, proventi, ricavi e redditi, ecc. Inoltre, la socialità intrinseca di tali aziende implica che, il piú significativo flusso economico *netto* sia il *valore aggiunto* perché esprime intanto la formazione e la distribuzione della ricchezza globale prodotta, auspicabilmente positiva anche in presenza di un reddito d'azienda negativo, e poi perché, pur essendo una grandezza economica, possiede un'importante valenza sociale coerente con il finalismo preminente delle aziende studiate.

Il valore aggiunto, quale sintesi dei flussi patrimoniali economici, da solo però non basta a dar conto della complessità delle aziende *non profit* in chiave di molteplicità e di eterogeneità di relazioni con i sistemi di contesto. Esso, infatti, esprime alcune relazioni suscettibili di quantificazione economica e tralascia quelle per le quali non è possibile istituire un diritto o un obbligo patrimoniale in capo all'azienda. L'espressione segnica di queste ultime relazioni, con particolare riferimento a quelle che producono effetti verso l'esterno, è

importante almeno quanto quella delle precedenti poiché da esse dipende la continuità aziendale in termini di possibilità di acquisire risorse finanziarie ed in natura senza alcun corrispettivo.

L'insufficienza espressiva dei flussi patrimoniali, in prima approssimazione, riguarda le relazioni tra le aziende *non profit* e gli utenti finali dei beni e/o servizi prodotti, alle quali sono sottesi interessi più direttamente economici, e, in seconda approssimazione, le relazioni tra le predette aziende e tutti i soggetti esterni coinvolti dalla loro attività amministrativa, compresa la collettività in generale, alle quali sono sottesi interessi meno direttamente economici. In particolare le relazioni per le quali non è possibile istituire un diritto o un obbligo patrimoniale in capo all'azienda sono bivalenti quanto ad effetti prodotti: questi possono essere interni ed esterni.

Allora, è possibile distinguere i flussi non patrimoniali, quali variazioni dei relativi fondi, in quelli di *internalità* ed in quelli di *esternalità*, economiche e non economiche:

– i flussi di internalità attengono agli effetti economici dei flussi patrimoniali economici di altre amministrazioni (ad esempio, lo stato) sulle aziende considerate, sotto forma di variazioni aumentative o diminutive del benessere aziendale (nell'esempio, per dotazioni infrastrutturali, efficienza della Pubblica Amministrazione, ecc.), e si sintetizzano nella quantità e/o qualità del beneficio/sacrificio sociale *interno*, monetario, non monetario e qualitativo;

– i flussi di esternalità economiche attengono agli effetti omonimi dei flussi patrimoniali delle aziende considerate sui contesti di relazione, sotto forma di variazioni aumentative o diminutive di redditi individuali e del reddito nazionale, e si sintetizzano nella quantità fondamentale del beneficio/sacrificio sociale *esterno espresso in moneta*;

– i flussi di esternalità non economiche attengono agli effetti sociali dei flussi patrimoniali delle aziende considerate sui contesti di relazione, sotto forma di variazione aumentativa o diminutiva del benessere degli utenti finali e specularmente del grado di soddisfazione loro e di tutti gli altri soggetti coinvolti nella missione, e si sintetizzano nella fondamentale quantità e/o qualità del beneficio/sacrificio sociale *esterno non monetario e qualitativo*.

La distinzione tra risorse patrimoniali e non patrimoniali è particolarmente importante perché prelude per le prime e per le seconde a differenziate modalità o forme di rappresentazione ed a diverse finalità conoscitive della stessa: la conoscenza di entrambe le superiori cate-

gorie di risorse è indispensabile per un efficace controllo di razionalità sociale nelle aziende *non profit*, così come lo è per il controllo di razionalità economica nelle aziende *for profit*.

Tutte le risorse che caratterizzano in modo tipico le aziende indagate, infatti, possono essere impiegate per espletare il superiore controllo: intanto esse possono essere utilizzate nel controllo consuntivo attraverso la contabilità generale ed il bilancio di esercizio, la contabilità analitica, le determinazioni di costi, ricavi, margini e risultati particolari ed attraverso tutte le altre possibili rilevazioni consuntive; inoltre tali risorse possono essere impiegate nel controllo previsionale attraverso i piani strategici, i programmi a medio termine ed il bilancio di previsione ed infine nel controllo combinato, preventivo e consuntivo, attraverso il *budget*, l'analisi e l'eventuale correzione degli scostamenti tra obiettivi e risultati.

In particolare, tra tutte le superiori tipologie di controllo ed i relativi strumenti, qui si concentrerà l'attenzione su quello consuntivo attraverso la rilevazione sistematica, contabile ed extracontabile, ed i bilanci. In virtù del legame tra socialità e tendenziale complessità amministrativa delle aziende *non profit*, le forme della rappresentazione non saranno soltanto quantitative e contabili, secondo le polarizzazioni più tradizionali delle discipline aziendali, ma anche qualitative e, *a fortiori*, non contabili perché, rispetto al finalismo sociale, più importanti sono i flussi di esternalità economiche e soprattutto non economiche.

Ancora più in particolare, la rappresentazione comincia con la *rilevazione sistematica* intesa nel significato generale di scritturazione dei singoli fondi e flussi aziendali in funzione della fondamentale quantità-fondo e flusso o qualità-fondo e flusso netta di cui fanno parte (2). Inoltre la rappresentazione si conclude con i *bilanci*, intesi nel significato generale di potenziale "bilanciamento" tra due o più variabili e/o mutabili di fondi e/o flussi, le seconde quantificabili o meno, attraverso il loro ordinamento almeno dualistico per aspetti.

Di conseguenza si proporrà un possibile modello *integrato* di rappresentazione delle risorse aziendali che si articola in distinti sistemi di rilevazione e corrispondenti bilanci per ciascuna delle superiori categorie di risorse tipiche delle aziende considerate.

(2) La rilevazione sistematica, quindi, consente di superare la tradizionale tensione della dottrina verso le "scritture di conto ordinate e collegate in sistema" in quanto comprende altresì quelle che, pur avendo un ordinamento sistematico, sono non contabili e finanche non numeriche.

Posto che tutte le risorse patrimoniali e quelle non patrimoniali economiche sono quantificabili, per esse si può impiegare proficuamente una via di rappresentazione contabile che configuri una sorta di sistema duplice nel quale le rilevazioni delle due categorie di risorse abbiano uno svolgimento parallelo e collegato.

Per la rilevazione delle risorse patrimoniali, la prevalente tipologia di relazioni con i contesti per l'acquisizione e per la cessione e la mancata polarizzazione al profitto suggeriscono l'opzione a favore di una contabilità economica secondo il sistema del *patrimonio*, quanto ad elementi di generazione di flussi, e dei *redditi* dei fattori primi della produzione (terra, capitale, lavoro, ambiente e coordinamento aziendale), quanto ad attenzioni conoscitive preminenti. Tale sistema, infatti, dovrebbe essere orientato alla determinazione del valore aggiunto economico sotto la duplice ottica della formazione e della distribuzione.

Per la rilevazione dei flussi di esternalità economiche, si procede alla ripresa ed alla riclassificazione di quelli patrimoniali omonimi sotto il profilo dei loro effetti sui contesti di relazione al fine della determinazione della quantità-flusso del beneficio o sacrificio sociale netto espresso in moneta.

Posto che i flussi di esternalità non economiche non sempre sono quantificabili, invece per essi si segue la via della rappresentazione extracontabile attraverso un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi, che siano funzionali alla determinazione rispettivamente della quantità e della qualità-flusso del beneficio o sacrificio sociale non monetario.

Le rappresentazioni delle risorse, così come sopra delineate, possono essere utilizzate per il controllo di razionalità sociale ed economica da parte di tutti i soggetti, interni ed esterni, variamente interessati all'amministrazione delle aziende *non profit*.

In tal senso, allora, è possibile individuare i contenuti finalistici delle predette rappresentazioni nelle razionalità delle risorse che, in termini prioritari, sono di livelli qualitativi di socialità e, in termini vincolanti, di livelli quantitativi di economicità.

In coerenza alle superiori considerazioni introduttive sulla rappresentazione delle risorse nelle aziende *non profit*, si cercherà di individuare le differenziate forme della rilevazione sistematica, contabile ed extracontabile, e dei bilanci distintamente per quelle patrimoniali e per quelle non patrimoniali, nei punti 2 e 3. Infine si accenneranno alcune conclusioni sulle possibilità di impiego della rappresentazione delle risorse per i prioritari scopi conoscitivi dei vari soggetti, nel punto 4.

2. **La rilevazione sistematica e di bilancio delle risorse patrimoniali: la contabilità economica e la determinazione consuntiva del valore aggiunto**

Per quanto attiene alle risorse patrimoniali, si opta per la via di rappresentazione contabile poiché, come si è detto, esse sono quantificabili. La rilevazione sistematica delle stesse avviene attraverso la *contabilità economica*, così denominata perché orientata a conoscenze omogenee, secondo il sistema corrente del patrimonio (De Dominicis, 1966; Gabrovec Mei, 1995).

Se si assume l'esistenza di un "generale bilanciamento di tutte le risorse patrimoniali aziendali" (Lipari, 2003), il predetto sistema contabile costituisce, sul piano della conoscenza, una "sintassi di scomposizione per disarticolazione", quanto a parti di contenuto della serie originante, perché queste riguardano per l'appunto tutti i fondi del patrimonio, e "per articolazione", quanto a distinzioni di contenuto della serie derivata, perché queste vengono fatte in funzione dell'orientamento al valore aggiunto economico.

Volendo dapprima esplicitare le motivazioni del modello di rappresentazione proposto, la subopzione a favore di un sistema contabile patrimoniale, secondo il linguaggio delle variazioni lorde, si basa sulla considerazione della sua capacità di interpretazione semantica: le categorie concettuali dei flussi economici "integrali", infatti, sono maggiormente compatibili con i flussi patrimoniali tipici delle aziende *non profit* (3).

In effetti l'aspetto della capacità di interpretazione semantica di questo sistema patrimoniale ha carattere generale, a valere nei confronti delle aziende sia *for profit* sia *non profit*, perché la "natura" di taluni flussi, in termini di mancata manifestazione finanziaria, attiene intanto a tutte le relazioni modali per la modificazione delle risorse (della cosiddetta gestione "interna") ed inoltre a talune di quelle per la loro acquisizione e cessione (della cosiddetta gestione "esterna"). In particolare nelle aziende *non profit* le risorse in natura assumono notevole rilievo nella fase sia di acquisizione sia di cessione e si vedrà come le problematiche di espressione scritturale in esse riguardino specialmente i trasferimenti di quelle in entrata.

(3) La ragione di ciò risiede nell'ampiezza maggiore di tali categorie rispetto a quelle dei flussi economici che hanno manifestazione finanziaria.

Invece, venendo ora alla subopzione a favore di un sistema contabile orientato alla conoscenza del valore aggiunto, essa si basa sulla considerazione della capacità segnaletica di tale flusso per il controllo di razionalità sociale nelle predette aziende: esso, infatti, pur mantenendo la natura di flusso economico, è piú ampio del tradizionale reddito d'azienda polarizzato sul fattore produttivo "coordinamento aziendale".

Anche l'aspetto della capacità segnaletica del valore aggiunto ha carattere generale, a valere per le aziende sia *for profit* sia *non profit*, perché esso consente di controllare nel breve, medio e lungo periodo la soddisfazione dell'interesse economico non solo di tutti i soggetti portatori dei fattori primi, ma altresí degli utenti finali e della collettività in generale, rispettivamente, attraverso remunerazioni e liberalità (4). In particolare, nelle aziende indagate il valore aggiunto assume peculiare rilievo conoscitivo in virtù del loro mancato orientamento al profitto.

Le due subopzioni superiori possono essere ampiamente compatibili fra esse giusto perché attengono ad aspetti diversi: di contenuto della serie originante e di articolazione della serie derivata. La tradizionale distinzione tra i sistemi patrimoniali e quelli reddituali, infatti, piú che investire l'aspetto della conoscenza del patrimonio o del reddito, riguarda quello della definizione degli "elementi" o "parti" patrimoniali di generazione del risultato aziendale dell'esercizio parziale di riferimento, risultato che può essere sia il reddito di esercizio sia il valore aggiunto (Gabrovec Mei, 1995) (5).

Nel merito specifico della rilevazione contabile, la scelta del sistema patrimoniale, quanto ad elementi di generazione dei flussi economici, implica la classificazione dei fatti amministrativi secondo l'aspetto originante delle variazioni lorde dei fondi patrimoniali e la loro ri-

(4) È ovvio che si tratta di una socialità rivolta alle relazioni economiche tra le aziende *non profit* ed i vari soggetti coinvolti dalla loro attività e la cui conoscenza, quindi, non basta da sola ad una congrua valutazione del raggiungimento degli obiettivi di socialità che attengono di piú a relazioni non economiche.

(5) Tant'è vero che, un sistema orientato alla determinazione del valore aggiunto, come variante del sistema reddituale, è stato proposto dall'Ardemani per le imprese capitalistiche poiché in esse le relazioni per l'acquisizione e per la cessione delle risorse sono tipicamente di scambio monetario. Tale sistema è talmente pensato per le imprese che l'obiettivo conoscitivo premiente, dal punto di vista economico, rimane il reddito di esercizio; solo che il sistema, dapprima, passa per la determinazione del valore aggiunto netto, secondo l'ottica della formazione, in seno alla serie derivata dei conti reddituali, e, dopo, per quella del valore aggiunto erogato, secondo l'ottica appunto della distribuzione, in seno al conto dei profitti e delle perdite. Il reddito, infatti, viene determinato in quest'ultimo conto come differenza tra il valore aggiunto netto e le erogazioni dello stesso.

classificazione secondo l'aspetto derivato delle modificazioni dirette ed indirette del fondo patrimoniale netto. In altri termini, come si è detto, il contenuto della serie originante del sistema, è esteso a tutto il patrimonio aziendale e la tipologia delle variazioni dello stesso è "lorda" nel senso di integralmente *modificativa* del patrimonio medesimo.

Allora, quanto a parti di contenuto, la serie originante comprende i conti accessi a:

- elementi del patrimonio *finanziario*, quali denaro, crediti e debiti di funzionamento e di finanziamento, debiti di futura manifestazione per fatti previsti oppure prevedibili (ad esempio, rispettivamente, fondi per spese future e fondi per rettifiche di attività finanziarie (6));
- elementi del patrimonio *economico*, quali beni a fecondità sia semplice (ad esempio, rimanenze di beni) sia ripetuta (ad esempio, reimpieghi), servizi sia continuativi (ad esempio, da lavoro, locazione, coordinamento aziendale, servizi pubblici divisibili) sia durevoli (ad esempio, da immobilizzazioni immateriali), destinazioni di flussi economici positivi per fatti prevedibili (ad esempio, fondi per oneri e rischi futuri e fondi per rettifiche di attività economiche (7)).

Invece, quanto a tipologia di variazioni, i fatti amministrativi sono in via generale tutti modificativi del fondo patrimoniale netto, ma si distinguono, secondo la loro attinenza all'intero processo economico oppure alle fasi di sola acquisizione o di sola cessione delle risorse (De Dominicis, 1966), in:

- modificazioni indirette ed intervallari e
- modificazioni dirette e puntuali del fondo netto.

In concreto le rilevazioni sistematiche dei fatti amministrativi saranno differenziate a seconda che essi attengano a singole fasi del processo economico oppure a tutte le fasi di esso ma, in quest'ultimo caso, anche a seconda della fase di acquisizione o di cessione e della relativa tipologia di relazioni, nonché della "natura" delle risorse. In particolare:

- per i fatti "gestionali" che avvengono in base a relazioni di trasferimento in natura in entrata o di scambio, sia monetario sia in natura, si manifestano due variazioni patrimoniali lorde originanti e due flussi economici derivati;

(6) Le variazioni di flusso di tali debiti sono espresse dagli accantonamenti.

(7) Le variazioni di flusso di tali fondi sono espresse dagli accantonamenti e dagli ammortamenti.

– per i fatti “gestionali” che avvengono secondo relazioni di trasferimento monetario, sia in entrata sia in uscita, e di trasferimento in natura in uscita si manifesta una sola variazione patrimoniale lorda originante ed un solo flusso economico derivato.

Volendo limitare l’attenzione alla rilevazione dei fatti modificativi indiretti di trasferimento monetario ed in natura che presentano maggiori gradi di specificità rispetto ad altri fatti, il differente trattamento contabile di quelli in natura in entrata e di tutti i restanti dipende dalla destinazione o meno delle risorse al consumo interno.

In particolare, per quanto riguarda la fase di acquisizione, i fatti modificativi indiretti di trasferimento monetario comportano una variazione lorda attiva nella zona finanziaria del patrimonio che origina un flusso economico positivo finanziario (si pensi, ad esempio, alle liberalità in denaro); mentre quelli in natura comportano una doppia variazione lorda nella zona economica, l’una attiva e l’altra passiva che originano rispettivamente un flusso economico positivo e uno negativo in natura (si pensi, ad esempio, ai servizi da lavoro volontario).

Le rilevazioni contabili di fatti modificativi indiretti di trasferimento in entrata monetario o in natura, rispettivamente, sarebbero le seguenti:

1)	“Cassa”	a	Trasferimenti in entrata finanziari”;
2)	“Crediti per servizi da lavoro volontario”	a	“Trasferimenti in entrata in natura”;
	“Variazione servizi da lavoro acquisiti”	a	“Crediti per servizi da lavoro volontario”.

Qualora si adottasse il sistema reddituale, invece, la sua capacità di generazione dei flussi consentirebbe di interpretare solo i trasferimenti in entrata di risorse finanziarie perché, pur in assenza di scambio, si muoverebbero elementi del patrimonio che appartengono alla serie originante: senza alcuna differenza formale, infatti, si rileverebbe una variazione aumentativa di denaro e/o di crediti, sotto l’aspetto elementare attinente alla serie originante, e un ricavo/provento finanziario, sotto l’aspetto causale attinente alla serie originata.

La mancata rilevazione dei trasferimenti in entrata di risorse in natura, che caratterizzano in modo specifico le aziende *non profit*, in via astratta non comporterebbe distorsioni nella quantificazione del valore aggiunto perché verrebbe omesso il “provento” in natura, cioè l’in-

cremento di beni e/o servizi acquisiti a titolo gratuito, rispetto al minuendo dell'uguaglianza di determinazione del valore aggiunto stesso, cioè del valore della produzione, ed al contempo verrebbe omesso il correlativo "costo" in natura, cioè il decremento di beni e/o servizi, rispetto al sottraendo della superiore uguaglianza, cioè i consumi intermedi (degli addendi di tale uguaglianza si dirà tra poco).

Anche se la sottovalutazione dei flussi economici positivi è compensata in via astratta da quella dei flussi negativi in termini di risparmio di costi per l'acquisizione di fattori di produzione e/o di erogazione, l'omissione della rilevazione dei trasferimenti in entrata in natura in concreto distorcerebbe le determinazioni di efficienza fisico-tecnica nell'impiego di risorse acquisite a titolo gratuito; determinazioni, queste, particolarmente importanti poiché da tali risorse dipende la continuità delle aziende indagate. La verifica del grado di efficienza economica potrebbe avvenire anche attraverso l'integrazione della contabilità generale con dati extracontabili circa l'utilizzo di fattori produttivi senza vincolo di remunerazione, cioè con la determinazione di costi e ricavi figurativi (Pavan e Mulas, 2000), ma si ritiene più conducente procedere a tali determinazioni per vie interne al sistema contabile.

Quando poi il trasferimento riguardi beni a fecondità ripetuta, le distorsioni nelle determinazioni di efficienza si reiterano negli esercizi successivi all'acquisizione perché manca la considerazione dei consumi di loro competenza attraverso le quote di ammortamento delle liberalità (8).

Per quanto riguarda la fase di cessione delle risorse, si hanno gli stessi fatti modificativi indiretti di trasferimento monetario o in natura della fase di acquisizione ma in direzione inversa (si pensi ad esempio, rispettivamente, all'erogazione di liberalità monetarie e alla vendita e all'erogazione di beni e/o servizi tipici).

Le rilevazioni contabili di fatti modificativi indiretti di trasferimento in uscita monetario ed in natura, rispettivamente, sarebbero le seguenti:

- 1) "Trasferimenti in uscita
finanziari" a "Cassa";
- 2) "Trasferimenti in uscita
in natura" a "Servizi da cedere".

(8) In tema di ammortamento delle liberalità, si è già espressa la Commissione *non profit* del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Dottori Commercialisti nella Raccomandazione n. 1.

Anche in relazione ai fatti modificativi indiretti di trasferimento della fase di cessione delle risorse, la mancata rilevazione potrebbe in via astratta non distorcere la determinazione del valore aggiunto e, quindi, non compromettere l'adozione di un sistema reddituale: così, ad esempio, il sistema in oggetto terrebbe conto della variazione diminutiva di rimanenze di beni e servizi prodotti attraverso la rilevazione di un minore storno indistinto di costi, sotto l'aspetto originante, e di un costo sospeso complessivamente più basso, sotto l'aspetto causale.

Altre volte, invece, poiché alla rilevazione del flusso in natura, sotto forma di minori rimanenze di beni e servizi prodotti, non corrisponde quella di una voce dell'erogazione dell'avanzo gestionale, si incorre nella sopravvalutazione dell'avanzo e, quindi, del valore aggiunto prodotto e distribuito che lo comprende; nonché nella sopravvalutazione e nel conseguente annacquamento del patrimonio netto, poiché il residuo della gestione è finalisticamente preordinato all'integrità economica del patrimonio netto ed al potenziamento della capacità prospettica di soddisfare le aspettative degli utenti finali (Gabrovec Mei, 1995).

Venendo ora alla scelta del sistema del valore aggiunto, quanto ad attenzioni conoscitive economiche preminenti, come si è detto, essa implica che il contenuto della serie derivata, interpretato in termini delle categorie concettuali dei flussi integrali, venga articolato in funzione della partecipazione dei flussi medesimi alla formazione oppure alla distribuzione del valore aggiunto, a sua volta lordo o netto a seconda dell'inclusione o meno degli ammortamenti. In tal senso, è possibile ascrivere la *formazione* del suddetto flusso netto ai conti di *risultato economico* e la sua *distribuzione* ai conti di *patrimonio netto* (Ardemani, 1989).

Presupposto teorico della determinazione di tale risultato economico, secondo la duplice ottica della formazione e della distribuzione, è la definizione dei soggetti che sono portatori dei fattori della sua produzione e, nel contempo, percettori del risultato stesso (Gabrovec Mei, 1984).

Tale definizione è importante al fine della collocazione dei flussi negativi nella fase di formazione o di distribuzione del valore aggiunto poiché la considerazione o meno dei soggetti portatori di fattori produttivi quali percettori implica, rispettivamente, l'inclusione delle loro remunerazioni tra le quote di riparto del valore aggiunto oppure tra i consumi intermedi che si sopportano a fronte della sua produzione. Si

ricorderà, infatti, che la scelta del sistema patrimoniale si porta dietro l'adozione della configurazione del costo di consumo, *sub specie* di quello di utilizzazione, per la determinazione del risultato economico in sede di chiusura dell'esercizio.

Più in particolare, le quote di riparto assumono convenzionalmente segno positivo rispetto alla distribuzione del valore aggiunto, mentre i consumi intermedi mantengono segno negativo rispetto alla formazione dello stesso. Ciò in quanto, fermo restando il minuendo dell'uguaglianza di determinazione del valore aggiunto, costituito da tutti i flussi patrimoniali economici positivi, il sottraendo, costituito da quei flussi negativi che esprimono i consumi intermedi, varia in relazione inversa rispetto all'intorno di riferimenti soggettivi del risultato economico complessivo.

In tal senso, pur facendo partecipare gli stessi flussi alla determinazione ed alla rappresentazione del risultato economico complessivo, sia esso il reddito d'azienda oppure il valore aggiunto, si assegna loro un diverso significato semantico: quelli che costituiscono elementi negativi rispetto alla determinazione del reddito d'azienda, infatti, diventano elementi positivi rispetto alla determinazione del valore aggiunto secondo l'ottica della distribuzione (Lipari, 1988).

Per quanto sopra, allora, tra tutte le possibili configurazioni di valore aggiunto legate alla scelta dei riferimenti soggettivi della sua formazione e distribuzione, si sceglie quella che considera i flussi patrimoniali economici negativi come consumi intermedi o come quote di riparto del valore aggiunto in base al ruolo svolto dai corrispondenti fattori nella generale funzione di trasformazione aziendale (Lipari, 2003). Secondo tale criterio, sono consumi intermedi i corrispettivi spettanti ai portatori di fattori trasformandi, mentre sono quote di riparto quelli spettanti ai portatori di fattori trasformati, nonché le elargizioni di liberalità erogate al fattore "ambiente".

Le implicazioni di tale definizione dei soggetti percettori del valore aggiunto, in termini di flussi di consumo intermedio e di flussi di riparto, sono le seguenti:

- sono flussi economici negativi rispetto alla formazione del valore aggiunto lordo i consumi di materiali e di servizi privati, nonché quelli di servizi pubblici divisibili;
- sono flussi economici positivi rispetto alla distribuzione del valore aggiunto al netto degli ammortamenti le remunerazioni dei fattori

terra, capitale, lavoro, ambiente patrimonializzato e coordinamento aziendale.

In via piú specifica il sistema patrimoniale consente di definire una sorta di corrispondenza tra la titolarità soggettiva di tutte le quote di riparto del valore aggiunto, che figurano nel bilancio dei flussi patrimoniali economici, e la consistenza oggettiva dei fattori primi della produzione, che figurano nel bilancio dei fondi patrimoniali tutti. Così, con specifico riferimento sia alla gestione finale sia a quelle ausiliarie, è possibile istituire le seguenti corrispondenze:

1) i fitti passivi, figurativi o effettivi, ed alcuni canoni di *leasing* (9) costituiscono le remunerazioni del fattore produttivo “terra” sotto forma, rispettivamente, di “beni immobili” di proprietà dell’azienda o di terzi, e di altri beni immobili vari a fecondità ripetuta di proprietà di terzi;

2) gli interessi passivi ed altri canoni di *leasing* (10) costituiscono le remunerazioni del fattore produttivo “capitale finanziario di terzi”, sotto forma di “debiti di finanziamento”, nonché del “capitale proprio” nelle imprese sociali, e del “capitale economico di terzi”, sotto forma di “debiti di fornitura”;

3) i salari, gli stipendi ed i compendi per lavoro autonomo costituiscono le remunerazioni del fattore produttivo “lavoro”, sotto forma di “crediti per servizi da lavoro”;

4) le imposte dirette sul reddito d’azienda costituiscono le remunerazioni del fattore produttivo “ambiente”, sotto forma di “crediti per servizi indivisibili”;

5) le imposte indirette, invece, ne costituiscono le remunerazioni sotto forma di “crediti per servizi divisibili”;

6) il reddito d’azienda costituisce la remunerazione del fattore produttivo “coordinamento aziendale”, sotto forma di avanzo compatibile con il mantenimento degli investimenti per la produzione di benefici sociali.

Quindi, in estrema sintesi, i conti accesi a tutti i flussi economici positivi che si riferiscono ai fattori produttivi trasformati ed ai trasformatori, quali i fitti attivi, gli interessi attivi, i redditi da lavoro, da coordinamento aziendale e da servizi pubblici acquisiti a titolo gratuito, ed i conti accesi a tutti i flussi economici negativi che si riferiscono ai fat-

(9) Si tratta dei canoni di *leasing* di beni immobili.

(10) Si tratta dei canoni di *leasing* di beni mobili apportati da soci ed associati.

tori trasformandi appartengono alla serie derivata dei conti di risultato economico ed a tali flussi è ascrivibile la formazione del valore aggiunto. Invece i conti accesi ai flussi economici negativi che si riferiscono ai fattori trasformatori, come sopra descritti, ma acquisiti a titolo oneroso, nonché le risorse erogate gratuitamente al fattore “ambiente” ed in particolare agli utenti finali delle aziende *non profit*, sotto forma di “crediti per erogazioni di liberalità”, appartengono alla serie derivata dei conti del patrimonio netto ed a tali flussi è ascrivibile la distribuzione del valore aggiunto.

La contabilità economica conduce a peculiari bilanci consuntivi dei fondi patrimoniali e dei flussi economici: il bilancio dei fondi include anche quelli patrimoniali non in proprietà e mette in evidenza le potenzialità di soddisfazione del finalismo sociale delle aziende *non profit* attraverso la trasformazione, lungo gli esercizi amministrativi successivi, delle risorse in esso rappresentate; il bilancio dei flussi, invece, distingue la formazione e la distribuzione del valore aggiunto e, attraverso la prima, dà indicazioni abbastanza esaustive circa il grado di raggiungimento del finalismo economico delle aziende medesime, mentre, attraverso la seconda, dà indicazioni piuttosto parziali circa il grado di raggiungimento di quello sociale.

Inoltre, posto che il sistema patrimoniale ammette la rilevazione dei flussi economici distintamente per alcune aree gestionali, è possibile seguire un’articolazione dei flussi e dei correlativi fondi per aree gestionali di modo che sia possibile valutare il contributo della gestione finale e di quelle ausiliarie alla distribuzione del valore aggiunto ed al raggiungimento delle finalità istituzionali (Marcon e Tieghi, 2000).

Va da sé, poi, che le superiori rappresentazioni di bilancio non precludono ulteriori possibili ed opportune scomposizioni per articolazione e disarticolazione: così, per esempio, può essere conducente articolare il patrimonio netto in modo da distinguere i fondi vincolati da quelli liberi (Raccomandazione n. 1, Commissione aziende *non profit* del CNDC, 2002); o, ancora, articolare il bilancio dei flussi economici in modo da pervenire alla conoscenza del margine operativo lordo (Matacena, 2002); oppure disarticolare dal bilancio dei flussi economici i bilanci di quelli solo finanziari e di quelli solo in natura al fine di esercitare un controllo differenziato di economicità e di efficienza (Bruni, 1997).

Si vedano le rappresentazioni di bilancio proposte per i fondi patrimoniali e per i flussi economici nelle tabelle nn. 1 e 2.

Tab. 1 - Rappresentazione di bilancio dei fondi patrimoniali.

Attività economiche: Beni immobili (1) Altri beni a fecondità ripetuta (1) Crediti per servizi durevoli (1, 2) Crediti per servizi continuativi (1, 2, 3, 4, 5)	FNL	ASL	Passività economiche: Debiti per servizi da prestare	FNL	ASL
Attività finanziarie: Denaro Crediti finanziari			Passività finanziarie: Debiti finanziari (2)		
			Patrimonio netto: ... (6) Valore aggiunto distribuito		

Tab. 2 - Rappresentazione di bilancio dei flussi patrimoniali economici per la determinazione consuntiva del valore aggiunto.

GESTIONE FINALE	GESTIONE FINALE
Consumi intermedi (11): di materiali di servizi	Valore della produzione: Trasferimenti tipici finanziari Ricavi tipici Reimpieghi tipici Δ^+ Rimanenze di beni prodotti e semilavorati
Redditi prodotti: Fitti passivi/canoni di <i>leasing</i> (1) Interessi passivi/canoni di <i>leasing</i> (2) Redditi da lavoro (3) Reddito d'azienda (4) Imposte sul reddito d'azienda (5) Redditi distribuiti: Trasferimenti tipici finanziari Trasferimenti tipici in natura	
GESTIONI AUSILIARI	GESTIONI AUSILIARI
Consumi intermedi: di materiali di servizi	Valore della produzione: Ricavi atipici Proventi atipici Reimpieghi atipici Δ^+ Rimanenze di beni prodotti e semilavorati
Redditi prodotti: Fitti passivi/canoni di <i>leasing</i> (1) Interessi passivi (2) Redditi da lavoro (3) Redditi di gestioni ausiliarie (4) Imposte sui redditi di gestioni ausiliarie (5)	

(11) I consumi di materiali e servizi, come è noto, sono espressi dalla differenza tra i trasferimenti in entrata in natura (oppure i costi finanziari di acquisizione) e la variazione delle rimanenze.

3. La rilevazione sistematica e di bilancio dei flussi di risorse non patrimoniali

La rilevazione sistematica e di bilancio dei flussi di internalità e di esternalità, ovvero dei flussi non patrimoniali che producono effetti in ambito rispettivamente interno ed esterno alle aziende *non profit*, concorre alla determinazione del risultato “sociale” dell’attività amministrativa delle medesime, sia pure secondo differenziate modalità di rappresentazione.

In via specifica, nel caso dei flussi di internalità, si entra nell’area della rendicontazione di “fatti” sociali, sia quantitativi sia qualitativi, a valere verso l’interno, così come tradizionalmente intesi dalla letteratura aziendalistica; nel caso dei flussi di esternalità economiche, sebbene si tratti di quantità a valere verso l’esterno, si rimane nell’ambito della rendicontazione di “cifre” economiche, sia in natura sia finanziarie; nel caso dei flussi di esternalità non economiche si torna alla rendicontazione di “fatti” sociali, sia quantitativi sia qualitativi, ma questa volta a valere sempre verso l’esterno.

La rilevazione sistematica di tutte e tre le accennate tipologie di flussi e più in particolare dei flussi di esternalità, nonché la rappresentazione conclusiva nel cosiddetto *bilancio di missione*, sono di fondamentale rilievo nelle aziende indagate perché costituiscono il primissimo campo di esercizio del controllo di razionalità sociale per le ragioni più volte dette (Hinna, 2000): alla produzione dei flussi di esternalità, infatti, sono legati il consenso ad operare e la capacità di attrarre risorse finanziarie ed in natura.

Da quanto testé detto, si evince che il bilancio di missione, nell’area dei predetti flussi di esternalità, in sede di rappresentazione sintattica e, poi, di comunicazione pragmatica diventa il *prius* rispetto al tradizionale bilancio delle risorse patrimoniali ed a quello dei flussi di internalità.

3.1. *La contabilità sociale e la determinazione consuntiva del beneficio sociale netto espresso in moneta*

Per quanto attiene intanto ai flussi di esternalità economiche, si segue altresì la via della rappresentazione contabile poiché, come si è già detto, essi sono quantificabili. La rilevazione sistematica si svolge attraverso la contabilità sociale (Gabrovec Mei, 1990), così denomina-

ta perché riprende sotto l'aspetto originante i flussi patrimoniali che nella contabilità economica sono ordinati secondo la natura amministrativa dei relativi fattori, quali trasferimenti in entrata ed in uscita, ricavi, proventi, redditi, costi e oneri, e li riclassifica sotto l'aspetto derivato della destinazione preteramministrativa degli stessi fattori, quali benefici e sacrifici sociali per variazioni di redditi individuali, reddito nazionale, consumi di erogazione e indotto relazionale.

La serie originante, quindi, è quella dei flussi patrimoniali economici ed assume come oggetto complesso il risultato economico tradizionale a valere verso l'ambito interno dell'amministrazione aziendale, mentre quella derivata è quella dei flussi non patrimoniali economici ed assume come oggetto complesso sempre il risultato economico ma a valere verso l'ambito esterno. Allora, forse più che un sistema autonomo sia pure collegato, la contabilità sociale rappresenta una parte di quella economica, quella "esterna", in quanto la serie derivata della contabilità sociale individua in realtà una seconda serie derivata del sistema di contabilità economica (si veda la figura n. 1).

In particolare, a differenza della forma ben nota del sistema duplice contabile, all'interno del sistema di contabilità sociale la ripresa dei flussi patrimoniali economici, in termini di imputazione di quelli negativi e di attribuzione di quelli positivi alla collettività, avviene tramite rispettivamente l'addebitamento e l'accreditamento di conti di collegamento ed il contestuale accredito e addebitamento dei conti accesi rispettivamente ai benefici ed ai sacrifici sociali: i flussi patrimoniali economici negativi e positivi danno luogo a flussi di esternalità omonime di segno opposto (rispettivamente, positive e negative).

In relazione ai flussi di esternalità economiche positive e negative, le rilevazioni della contabilità sociale, rispettivamente, sarebbero ad esempio le seguenti:

- | | | | |
|----|---------------------------------------------|---|-----------------------------------------------|
| 1) | "Trasferimento in uscita
C/Collegamento" | a | "Beneficio sociale"; |
| 2) | "Sacrificio sociale" | a | "Trasferimento in entrata
C/Collegamento". |

La contabilità sociale conduce alla parte "economica" del bilancio di missione che rappresenta sintatticamente i sacrifici e benefici sociali, cioè economicamente sopportati ed ottenuti dalla collettività per effetto dell'attività amministrativa delle aziende *non profit*. Per la suddetta parte del bilancio di missione si veda la tabella n. 3.

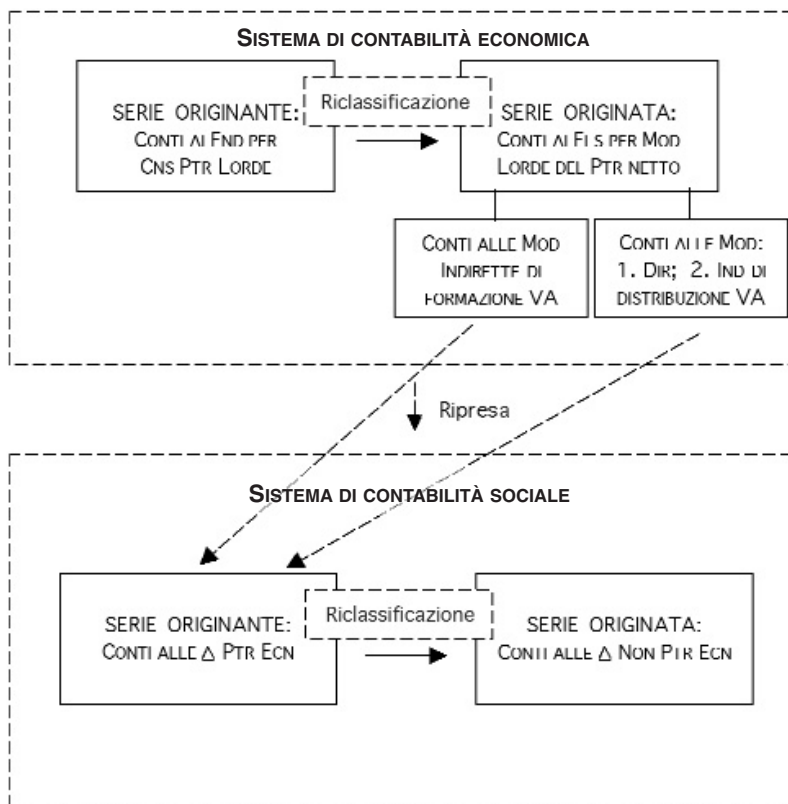


Fig. 1 - Relazioni tra contabilità economica e contabilità sociale

Tab. 3 - Rappresentazione di bilancio dei flussi di esternalità economiche.

GESTIONE COMPLESSIVA	GESTIONE COMPLESSIVA
Sacrifici sociali: Δ^- di redditi individuali Δ^- di reddito nazionale Δ^+ di consumi di erogazione degli utenti finali	Benefici sociali: Δ^+ di redditi individuali Δ^+ del reddito nazionale Δ^- di consumi di erogazione degli utenti finali Δ^+ di indotto relazionale
Pareggio sociale netto	
Beneficio sociale netto (+)	Sacrificio sociale netto (-)

3.2. *La rilevazione extracontabile dei flussi di esternalità non economiche e la determinazione consuntiva del beneficio sociale netto non monetario*

Per quanto attiene ora ai flussi di esternalità non economiche, si sceglie la via della rappresentazione extracontabile poiché, come si è già detto, non sempre essi sono quantificabili e poiché, quand'anche lo siano, in virtù della loro non patrimonialità non si prestano alla quadratura contabile, se non a livelli di aggregazione superaziendale che qui non sono all'attenzione. In via più specifica, la rilevazione sistematica e di bilancio dei predetti flussi utilizza qui un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi, a valere per la parte "sociale" del bilancio di missione.

In via preliminare, si ricorda che i flussi di esternalità non economiche, pur attenendo al grado di soddisfazione di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti dall'attività amministrativa delle aziende *non profit*, vantano un riferimento soggettuale preminente agli utenti finali poiché esse sono istituzionalmente orientate alla soddisfazione dell'interesse economico di questi.

In altre parole, il grado di soddisfazione economica degli utenti finali si riflette su quello di soddisfazione non economica dei lavoratori, a titolo gratuito o oneroso, ai vari livelli esecutivo, direttivo e manageriale, su quello dei finanziatori e fornitori, a titolo gratuito o oneroso, e su quello della collettività in generale secondo proporzioni quantitative e qualitative che dipendono dalle caratterizzazioni delle aziende singolarmente prese in considerazione (se ne veda la rappresentazione nella figura n. 2).

Così, nel caso di aziende di servizi di piccole dimensioni, lavoratori, finanziatori e fornitori sono coinvolti dalla soddisfazione degli utenti in via rispettivamente più diretta, meno diretta ed indiretta perché solo i primi, insieme ai fruitori, sono i protagonisti della prestazione dei servizi. Le risorse umane, infatti, lavorando quelle materiali ed immateriali fornite, producono ulteriori risorse da erogare e/o vendere a seconda dei casi e, quindi, ricoprono sotto il profilo soggettuale un ruolo centrale tra finanziatori e fornitori, da un lato, e fruitori, dall'altro.

Di conseguenza una possibile sistematica degli indicatori atti a rappresentare con capacità espressiva decrescente tali flussi di esternalità è secondo il grado di soddisfazione:

- degli utenti finali;
- dei lavoratori;
- dei finanziatori e della collettività nel complesso.

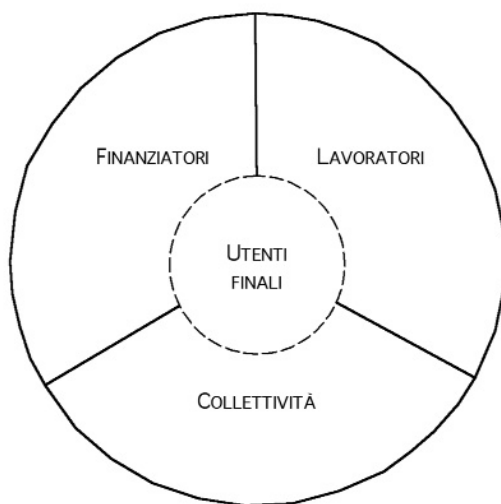


Fig. 2 - Relazione tra soddisfazione degli utenti e degli altri soggetti

Con particolare riferimento agli indicatori degli utenti finali, poi, è possibile distinguere tra quelli *originari*, relativi all'*outcome* sociale quale espressione diretta della soddisfazione degli utenti, e quelli *derivati*, relativi al medesimo *outcome* ma espressione indiretta della predetta soddisfazione.

Poiché inoltre tali soggetti variano a seconda delle differenziate tipologie di aziende *non profit*, anche gli indicatori del correlativo grado di soddisfazione, nei termini già detti dell'*outcome* sociale, possono essere ulteriormente declinati in vario modo secondo la loro appartenenza aziendale. In altri termini gli indicatori di tale *outcome* sono riferibili:

- ai consumatori finali nelle aziende di erogazione;
- ai soci/associati in quelle di autoproduzione;
- ai consumatori finali o ai lavoratori nelle imprese sociali.

In generale un indicatore può essere definito come l'espressione di un qualsiasi fenomeno in termini assoluti e/o relativi a seconda delle modalità "segniche" assunte dal fenomeno considerato: così, se il fenomeno

è passibile *solo* di espressione qualitativa, il corrispondente indicatore si configura esclusivamente in termini assoluti; se invece è passibile *anche* di espressione quantitativa, il corrispondente indicatore, sia esso a quantità economiche oppure fisiche, può configurarsi in termini sia assoluti sia relativi. Qualsiasi fenomeno esprimibile attraverso una scala numerica, infatti, è in ogni caso esprimibile attraverso una scala nominale.

Inoltre, a seconda delle modalità “temporali”, puntuali o intervalari, gli indicatori esprimono i fenomeni rispettivamente in termini statici o dinamici; nonché, a seconda di quelle “relazionali”, di attrazione delle risorse dai sistemi di contesto, di alterazione nei sistemi di riferimento considerati o di restituzione di nuovo ai sistemi di contesto (Lipari, 2003), gli indicatori esprimono fenomeni che sono, per l’appunto esterni di attrazione, interni di alterazione ed esterni di restituzione.

In particolare per la rappresentazione originaria dei flussi di esternalità non economiche, in sintesi dell’*outcome* sociale, nella letteratura aziendalistica si prediligono gli indicatori espressi in termini relativi e statici, nonché esterni di restituzione.

Si sceglie l’espressione in termini relativi, cioè sotto forma di rapporto tra le modalità quantitative assunte da due fenomeni che si vogliono comparare, perché consente di cogliere meglio le relazioni tra i fenomeni medesimi. Inoltre, posto che dal punto di vista temporale si prediligono le modalità statiche, tali rapporti esprimono la relazione “puntuale” tra un fenomeno che si intende indagare ed un altro fenomeno che si ritiene influente in modo rilevante su di esso e rispetto al quale, quindi, si vogliono ricercare le interdipendenze.

La staticità delle modalità dei fenomeni, pur confligendo con la dinamicità dei flussi che di essi si vogliono rappresentare, costituisce un’utile astrazione di tale fluire non economico per le occorrenze cognitive legate al controllo di razionalità sociale dei comportamenti amministrativi delle aziende *non profit*. In tal senso, infatti, la modificazione della situazione iniziale di benessere sociale o lo speculare grado di soddisfazione di tutti i soggetti coinvolti dall’attività amministrativa delle suddette aziende sono riconducibili alla dinamica non patrimoniale allo stesso modo in cui i trasferimenti, i ricavi, i costi, ecc. sono riferibili a quella patrimoniale.

Ancora, dal punto di vista relazionale, si ricorda che i flussi di esternalità non economiche attengono alla fase di restituzione delle risorse, precedentemente attratte ed alterate, da parte delle aziende *non profit* ai soggetti, sia interni sia esterni, a vario titolo coinvolti dalla loro attività amministrativa. Gli indicatori originari corrispondenti, quindi, sono ester-

ni di restituzione perché esprimono in unità prevalentemente fisico-tecniche giusto gli esiti di tali attività sull'ambiente esterno alle aziende (12).

In ogni caso la rappresentazione numerica dei flussi predetti, attraverso rapporti tra quantità fisico-tecniche, sconta una certa problematicità espressiva per l'influenza della varietà e variabilità dei contesti di fruizione, sia soggettivi sia ambientali, dei beni e/o servizi ceduti dalle aziende. Così, come si può valutare senza il filtro di giudizi discrezionali, connessi per l'appunto sia ai soggetti sia all'ambiente complessivo, la bontà del miglioramento della situazione iniziale di benessere dei fruitori? oppure l'elevatezza del corrispondente grado di soddisfazione?

In effetti entrambe le superiori obiezioni potrebbero essere superate legando la verifica dell'efficacia sociale alla preliminare definizione in via convenzionale di aspettative "soggettiviste" quali la qualità mediamente attesa, quella mediamente percepita, ecc., nonché alla considerazione in via fattuale di variabili ambientali quali la situazione demografica, economica, di protezione sociale, ecc., ad evitare che tali aspettative e variabili siano generali per *tutti* i soggetti e contesti oppure, al contrario, specifici per *ogni* soggetto e contesto (Lipari, 2003).

Posto di avere assunto "intersoggettivamente" le aspettative e le variabili ambientali, si può configurare il seguente sistema di indicatori originari dei flussi di esternalità non economiche prodotte nei confronti degli utenti finali (Molteni, 1997):

- l'*outcome* medio unitario, in termini di rapporto tra *outcome* complessivo e numero di utenti serviti;
- l'efficacia dell'*outcome*, in termini di rapporto tra *outcome* complessivo effettivo e quello potenziale;
- il grado di soddisfazione degli utenti, in termini di rapporto tra numero di utenti soddisfatti e quello degli utenti serviti.

Ad ogni modo, anche ricorrendo ad un'espressione intersoggettiva, rimane sempre l'obiezione della problematicità processuale per addivenire ad essa perché l'*outcome* sociale individua in effetti una qualità, ovvero la qualità delle relazioni nell'erogazione dei beni prodotti e/o dei servizi prestati. Di conseguenza tale problematicità spinge verso la considerazione di quantità più oggettiviste che rappresentino una significativa *proxy* dell'*outcome*.

(12) Accanto agli indicatori esterni di restituzione, la letteratura in tema di aziende *non profit* parla di quelli esterni di attrazione e interni di alterazione che però nel presente lavoro si tralasciano perché attinenti alla dinamica patrimoniale del controllo consuntivo, per la quale si è scelta la via di rappresentazione contabile.

In tal senso si può individuare un sistema di indicatori derivati dei flussi di esternalità non economiche che, ancorché potenzialmente differenti da quelli originari per caratterizzazioni soprattutto relazionali, siano capaci di segnalare l'efficacia sociale delle aziende *non profit*, sia pure con qualche grado di approssimatività.

In via generale, allora, alcune tra le possibili categorie di indicatori fisico-tecnici (di misure e/o di tempi) e di qualità per tutte le tipologie di aziende indagate sono le seguenti (Andreas, 1996; Molteni, 1997; Pucci e Vergani, 2002):

- indicatori di *efficacia*, che esprimono in termini assoluti l'attitudine delle aziende a prestare servizi differenziati (quanti e quali servizi vengono prestati?);

- indicatori di *prontezza*, che esprimono in termini assoluti l'attitudine delle aziende a servire l'utente al più presto possibile dall'inoltro della domanda (quanto tempo si attende prima di poter fruire del servizio?);

- indicatori di *attrattività*, che esprimono in termini relativi la congruenza tra la capacità competitiva e/o operativa delle aziende e il grado di attrazione degli utenti (esistono strumenti per rilevare i bisogni degli utenti? qual è l'offerta di servizi effettiva rispetto alla domanda degli utenti? ovvero quante richieste vengono inoltrate rispetto alla capacità operativa effettiva? qual è la capacità sfruttata rispetto a quella complessiva?);

- indicatori di *accessibilità*, che esprimono in termini assoluti e/o relativi la congruenza tra le caratteristiche di "ubicazione" e di flessibilità delle aziende e le condizioni di mobilità degli utenti (qual è la distanza da percorrere per la fruizione del servizio? qual è la distanza effettiva rispetto a quella media? la fruizione è flessibile o rigida rispetto al tempo?) o tra la struttura dei costi dell'azienda e la capacità di acquisto degli utenti (qual è il prezzo effettivo rispetto a quello medio?);

- indicatori di *adeguatezza*, che esprimono in termini relativi la congruenza tra l'attività svolta dalle aziende e le caratteristiche degli utenti (quanti sono gli utenti con caratteristiche abbastanza coerenti all'attività rispetto agli utenti complessivi?);

- indicatori di *riuscita*, che esprimono in termini relativi la congruenza tra gli obiettivi perseguiti dalle aziende ed il volume di attività realizzato (quanti sono gli eventi sfavorevoli nella prestazione dei servizi, ad esempio le richieste non portate a termine, rispetto alla quantità di servizi prestati? quanti sono i lavoratori inseriti in un'impresa sociale rispetto ai lavoratori complessivi?).

Con riferimento ai lavoratori ed ai finanziatori, infine, allo scopo di valutare l'efficacia sociale delle aziende *non profit* si possono im-

piegare indicatori volti ad esprimerne motivazioni, soddisfazioni e conoscenze. In tal senso è possibile individuare:

- indicatori di *motivazione*, che esprimono in termini relativi la congruenza tra l'attività svolta dalle aziende e le caratteristiche dei lavoratori, degli associati/soci, dei fornitori, ecc. (quanti sono i lavoratori volontari rispetto ai lavoratori complessivi? quanti sono i vecchi associati/soci uscenti rispetto a quelli nuovi entranti?);

- indicatori di *soddisfazione*, che esprimono in termini assoluti e/o relativi la congruenza tra il sistema di premi ed incentivi adottato dalle aziende e le aspettative dei lavoratori (quanti e quali riconoscimenti vengono fatti ai lavoratori? quanti sono i lavoratori che ricevono premi ed incentivi coerenti rispetto alle loro aspettative?);

- indicatori di *conoscenza*, che esprimono in termini relativi la congruenza tra la formazione professionale dei lavoratori e la tipologia dei servizi prestati dalle aziende (quanti sono i lavoratori qualificati rispetto a quelli complessivi?).

Per la rilevazione extracontabile dei flussi di esternalità non economiche, può essere altresì conducente impiegare la logica *fuzzy* o *sfo-cata* (13) che, in alternativa alla logica bivalente o a due valori di matrice aristotelica, aperta solo a due possibilità di manifestazione di un fenomeno qualsiasi in termini di verità o falsità, si apre a più valori possibili: essa, infatti, consente di “etichettare” categorie concettuali imprecise o vaghe, le quali cioè non sono né vere né false ma indeterminate. Si tratta in ogni caso di un approccio quantitativo perché, anche se l'imprecisione o la vaghezza si riferisce a concetti o variabili linguistiche non passibili in alcun modo di quantificazione, l'espressione passa sempre per una successiva rappresentazione numerica: in sostanza, la qualità come oggetto di espressione viene rappresentata mediante la quantità.

Semmai la forza di tale approccio consiste nella possibilità di esprimere in sintesi, attraverso la considerazione di una o più variabili linguistiche di ingresso correlate con quella di egresso, la multidimensionalità dell'attività delle aziende *non profit*, che è intrinseca nella complessità dei comportamenti amministrativi e che si estrinseca in termini di dipendenza dalle molteplici valenze di tali comportamenti. Infatti, come si è detto,

(13) La logica *fuzzy*, formalizzata nel 1965 da Zadeh, appartiene alla strumentazione dell'ingegneria della conoscenza ed è una metodologia che consente di associare ad un concetto impreciso o vago, il quale, per la mancanza di riferimenti che lo comprendano o che ad esso si avvicinino, è passibile di molteplici interpretazioni soggettive, un'espressione sintetica. Essa, infatti, simulando il ragionamento umano ed in particolare la capacità umana di riassumere informazioni, permette di ordinare tutte le interpretazioni possibili di un concetto attorno ad un valore di sintesi.

l'efficacia sociale non si esaurisce nella soddisfazione dell'interesse degli utenti finali, ma si estende a quella dell'interesse economico e sociale di tutti i soggetti coinvolti dall'attività amministrativa di tali aziende.

In particolare, volendo applicare la logica bivalente, occorrerebbe definire in via arbitraria intanto una dimensione ritenuta maggiormente significativa dell'efficacia sociale e poi un'espressione della stessa ritenuta di "soglia" o di "normalità" che consenta di superarne la vaghezza. Se, ad esempio, si sceglie di esprimere la soddisfazione degli utenti finali e si assume quale *proxy* il numero x di utenti soddisfatti, cioè che abbiano ottenuto un incremento di benessere uguale o maggiore dell'80% dell'incremento potenziale, rispetto al numero di utenti serviti, nonché quale espressione di soglia il 70%, l'applicazione della logica bivalente al concetto di efficacia sociale delle aziende *non profit* implica la definizione di un insieme *crisp* "X" che comprenda tutti i valori $x_i \geq 70\%$. La descrizione di tale insieme può essere rappresentata dalla figura n. 3.

Procedendo in tal modo, oltretutto, è svilita la pluralità di interpretazione semantica del concetto di efficacia sociale a favore della presunta precisione della cosiddetta espressione di soglia: infatti vengono livellate tutte le possibilità di manifestazione dell'efficacia che non siano vicine a tale espressione, ovvero le non appartenenze all'insieme *crisp* definito. E poi rimane il dubbio circa l'attendibilità dell'espressione di soglia prescelta in via arbitria.

Invece l'approccio *fuzzy* esalta la superiore pluralità perché, considerando due o più dimensioni dell'efficacia sociale attenenti a due o più

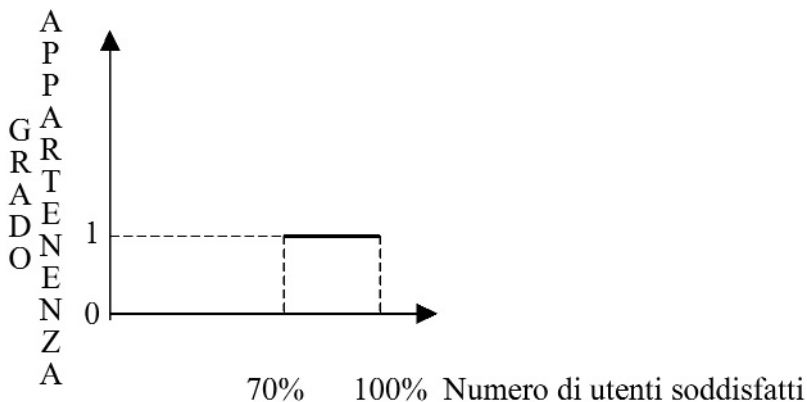


Fig. 3 - Rappresentazione delle variabili linguistiche nell'approccio *crisp*

categorie di soggetti, ne consente un'espressione *multistakeholder* e, formalizzando l'efficacia stessa mediante la definizione della relativa funzione di appartenenza, ne gradua le appartenenze in vario modo, con intensità da 0 ad 1, che denotano rispettivamente i valori estremi di non appartenenza o irrazionalità e di piena appartenenza o razionalità relativa.

Così, nell'espressione dell'efficacia sociale dell'attività amministrativa delle aziende *non profit*, potrebbe risultare molto opportuno tentare di coniugare almeno la valenza più strettamente economica con quella più tipicamente sociale: ad esempio, considerando quali variabili linguistiche di ingresso il rapporto x tra valore aggiunto distribuito della gestione finale e patrimonio investito nella gestione medesima ed il rapporto y tra numero degli utenti soddisfatti e quello degli utenti serviti.

Per ragioni di brevità, qui si dice solo che l'approccio suddetto, attraversando le tre tappe della *fuzzificazione*, della valutazione delle regole *fuzzy* e della *defuzzificazione* (si veda la figura n. 4), conduce ad una rappresentazione dell'efficacia sociale del tipo di quella della figura n. 5.

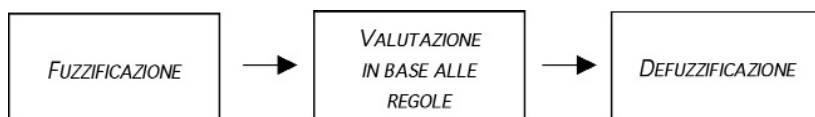


Fig. 4 - Tappe dell'approccio *fuzzy*

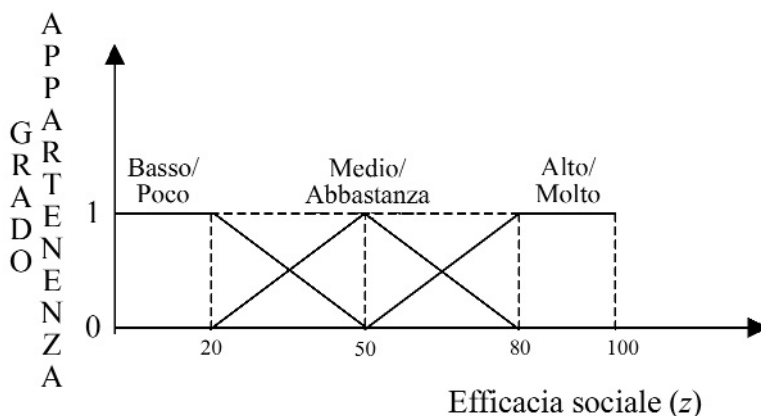


Fig. 5 - Rappresentazione delle variabili linguistiche nell'approccio *fuzzy*

4. Alcune conclusioni

Lungo le pagine precedenti, dunque, si è proposto un modello per la rappresentazione delle risorse nelle aziende *non profit* che sia passibile di distinzione secondo l'ordine della natura patrimoniale o non patrimoniale dei suoi oggetti, significati attraverso linguaggi quantitativi e qualitativi, e secondo quello contabile ed extracontabile delle sue forme al fine generale del controllo di razionalità sociale ed economica.

La complessità di tale modello, in termini di regolazione delle più significative relazioni con i soggetti a vario titolo coinvolti dall'attività amministrativa delle aziende indagate, di certo incontra difficoltà di attivazione ed implementazione, in termini di "costi", ma si ritiene che non ne scalfisca le capacità e/o potenzialità di espressione. Semmai, allora, la soluzione del dilemma "difficoltà-capacità" sta nella valutazione del rapporto tra le une e le altre proprio in funzione della complessità amministrativa: asserendo l'opportunità dell'adozione del modello per tutte le aziende *non profit* e suggerendone l'obbligatorietà per quelle che, per complessità amministrativa, si sottopongono più intensamente al rischio di conflittualità "infra" ed "inter" soggettuali; o, ancora, promuovendo il ruolo di aziende *non profit* trasversali che sostengano i costi dell'implementazione di un siffatto sistema di rappresentazione delle risorse a beneficio di tutte le altre aziende.

In tal senso è possibile trarre dal modello proposto i dati più adeguati per la costruzione di *informazioni* finalizzate ai soggetti interni ma soprattutto *esterni* di modo che questi ultimi possano razionalizzare i comportamenti dei primi o, se del caso, regolarli secondo un'opportuna combinazione di canoni di *razionalità sociali ed economiche*. Questa combinazione, come si è detto, si risolve a favore dei primi canoni: le razionalità sociali sono preminenti rispetto a quelle economiche perché prioritario è l'aspetto sociale dell'attività amministrativa di tali aziende rispetto a quello economico.

Per quanto riguarda le razionalità sociali delle aziende *non profit*, si assume il canone generale di non contraddizione tra comportamenti amministrativi, motivazioni di ordine solidaristico e conoscenze di ordine psico-sociologico.

Per quanto riguarda le razionalità economiche, si assume invece il canone generale di non contraddizione tra comportamenti amministrativi, vincoli di ordine economico e conoscenze di ordine tecnico-amministrativo.

Per entrambe le suddette razionalità si specificano poi particolari canoni che si riferiscono agli oggetti ed alle modalità della rappresentazione.

Così, limitandosi in questa sede agli oggetti, un canone di razionalità sociale è quello dell'economicità allargata: esso è legato ai flussi di esternalità ed esprime la tendenziale attitudine della gestione a soddisfare *tutti* gli interessi economici da essa coinvolti, anche quelli che fanno capo alla parte non patrimonializzabile del fattore ambiente – il quale ultimo riceve risorse senza corrispondere alcunché –, ovvero agli utenti finali ed alla collettività in generale.

Invece canoni di razionalità economica sono quelli di economicità in senso stretto, redditività e residuabilità (Lipari, 2003): essi sono legati ai flussi patrimoniali economici ed esprimono, rispettivamente, la tendenziale attitudine della gestione a soddisfare in via preminente gli interessi economici dei soggetti *portatori* di tutti i fattori che rientrano nel patrimonio aziendale, sia “primi” o trasformatori della produzione sia “secondi” o trasformandi della stessa, oppure solo dei portatori dei fattori trasformatori oppure solo dei portatori del fattore produttivo coordinamento aziendale, ancorché la soddisfazione di questi ultimi non assuma la configurazione di profitto, ma di avanzo gestionale nelle aziende di erogazione o, semmai, di profitto *sui generis* nelle imprese sociali.

BIBLIOGRAFIA

- ANDREAS M. (1996), *Le aziende "non profit" - Circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio d'esercizio*, Guffrè Editore, Milano.
- ARDEMANI E. (1989), *L'impresa - Economia, controllo bilancio, gestione straordinaria*, Giuffrè Editore, Milano.
- ARDUINI S. (1999), "Gli indicatori di efficacia nelle aziende non lucrative", in AA.VV., *Aziende non profit - Scenari e Strumenti per il Terzo Settore*, Egea, Milano.
- BELLANDI G. (1996), *La misurazione della qualità - Un sistema di gestione tramite indicatori di performance*, Etaslibri, Milano.
- BORGONOV E. (2000), "Le aziende *non profit* e la trasformazione di «valori» individuali in «valore» economico e sociale: elementi di teoria aziendale", in AA.VV., *Aziende non profit - Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- BRUNI G. (1997), "Il bilancio di missione delle aziende *non profit*", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, maggio-giugno.
- CAPALDO P. (1996), "Le aziende *non profit* tra Stato e mercato", in AA.VV., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Clueb, Bologna.
- Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti, Fondazione Aristeia (2003), *Codice unico delle aziende non profit*, Egea, Milano.
- COSTA M. (2005), *Le aziende di formazione professionale - Profili sistematici e determinazioni di ragioneria*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- DE DOMINICIS U. (1966), *Lezioni di ragioneria generale*, Azzoguidi, Bologna.
- D'IPPOLITO T. (1966), *Istituzioni di amministrazione aziendale*, Abbaco, Palermo.
- ELEFANTI M. (2000), "Le caratteristiche del sistema delle aziende *non profit* in Italia", in AA.VV., *Aziende non profit - Principi contabili e struttura di bilancio*, Egea, Milano.
- GABROVEC Mei O. (1984), *Il valore aggiunto dell'impresa*, Libreria Goliardica, Trieste.
- GABROVEC Mei O. (1990), "Bilancio e contabilità sociale d'impresa", in AA.VV., *Studi in onore di Ubaldo De Dominicis*, Edizioni Lint, Trieste.
- GABROVEC Mei O. (1995), *Sistemi contabili e strutture del conto del risultato economico - Analisi comparata dei principali sistemi contabili in uso. Le strutture del conto del risultato economico in dottrina e nella legislazione nazionale e comunitaria*, Cedam, Padova.
- GRUMO M. (2001), *Introduzione al management delle aziende non profit*, Etas, Milano.

- Guzzo G. (2004), "I flussi economici per il controllo di «legittimità sociale» nelle aziende *non profit*", in AA.VV., *L'evoluzione del controllo di gestione - Modelli ed esperienze*, Franco Angeli, Milano.
- HINNA L. (2000), "Il bilancio di missione - La rendicontazione contabile e sociale nelle strutture *non profit*", in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, luglio-agosto.
- LIPARI C. (1988), *Le forme aziendali cooperative - Principi tematici e sistematici*, Giuffrè, Milano.
- LIPARI C. (2003), *Fondamenti di ragioneria teoretica*, Palermo.
- MANFREDI F. (2000), "L'approccio *multistakeholder* e la costruzione della mappa dei portatori di interessi", in AA.VV., *Aziende non profit - Il governo e la comunicazione della qualità*, Egea, Milano.
- MARCON G. e Tieghi M. (2000), "Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende *non profit*", in AA.VV., *Aziende non profit - Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- MATACENA A. (1999), "Le aziende *non profit* - Una definizione degli attori del terzo settore", in AA.VV., *Aziende non profit - Scenari e Strumenti per il Terzo Settore*, Egea, Milano.
- MATACENA A. (2002), "L'evoluzione del controllo di gestione nelle aziende *non profit*", Relazione presentata al Convegno "L'evoluzione del controllo di gestione nelle aziende italiane", Macerata.
- MELLA P., *La teleonomia delle imprese e la funzione del profitto*, www.ea2000.it/indtemi.htm.
- MOLTENI M. (1997), *Le misure di performance nelle aziende non profit di servizi alla persona*, Cedam, Padova.
- OLIVOTTO L. (1993), "Analisi economico-finanziaria mediante modelli sfocati", in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini*, tomo quarto, Egea, Milano.
- PAVAN A. e MULAS E. (2000), *Strumenti contabili per il governo e lo sviluppo delle aziende non profit*, Egea, Milano.
- PROPERSI A. (1999), *Le aziende non profit - I caratteri, la gestione, il controllo*, Etas, Milano.
- PUCCI L. e VERGANI E. (2002), *Il bilancio sociale nel terzo settore*, Egea, Milano.
- ROSSI N. (1962), *Le gestioni erogatrici private*, UTET, Torino.
- RULLANI E. e ROMANO L. (1998), *Il postfordismo - Idee per il capitalismo prossimo venturo*, Etslibri, Milano.
- SANTI M. (2002), *Controllo di gestione per le aziende non profit, sanitarie e pubbliche - Verso la comunicazione multidimensionale*, Egea, Milano.
- SORCI C. (2002), *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- TESSITORE A. (1997), *Il profilo aziendale delle Organizzazioni Non Profit*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia aziendale*, gennaio-febbraio.
- TRAVAGLINI C. (1999), "Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore", in AA.VV., *Aziende non profit - Scenari e Strumenti per il Terzo Settore*, Egea, Milano.
- ZANGRANDI A. (2000), "Economicità nelle aziende *non profit*", in AA.VV., *Aziende non profit - Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

GIUSY GUZZO (*)

THE “CONTEMPORARY” THOUGHT OF NICCOLÒ D’ANASTASIO THROUGH *LA SCRITTURA DOPPIA RIDOTTA SCIENZA* (1803) (**)

Abstract: This paper attempts to outline Niccolò D’Anastasio’s thought. The Author’s work (*La scrittura doppia ridotta scienza*, 1803) marked the beginning of the main accounting theories of the nineteenth century in Italy. It focuses on theoretical and technical contents and on economical and cultural contexts (the cultural ones also distinguished between meta-discipline and discipline). Therefore, investigating these contents and contexts, it tries to give a critical interpretation of D’Anastasio’s thought.

The structure of the paper is the following: characterization of the Author’s thought in “History of Accounting”; analysis of the theoretical contents of “*La scrittura doppia*”; analysis of the technical ones; proposal of a critical interpretation of D’Anastasio’s thought through the comparison with the above-mentioned contexts. This interpretation shows especially the Author’s significant perception of the incipient contemporaneity of the meta-disciplinary context.

1. D’Anastasio’s thought in “History of Accounting”

This paper attempts to outline Niccolò D’Anastasio’s thought through a study of his only known work: *La scrittura doppia ridotta scienza*, published in Venice in 1803 (1).

“History of Accounting” mainly considers this work to mark the beginning of the so-called pre-scientific form of accounting in Italy,

(*) Dottore di ricerca in Economia aziendale, Assegnista di ricerca presso il Dipartimento di Scienze economiche, aziendali e finanziarie di Palermo.

(**) Paper accepted to The fourth Accounting History International Conference, Braga, Portugal, 7th-9th September, 2005, and published at the following U.R.L.:
www.muprivate.edu.au/fileadmin/SOE/Accounting_History/Guzzo.pdf.

(1) The work is split into two parts. The first is dedicated to the general theories on double entry and related books. The second is dedicated to the technical application of the above-mentioned theories to three special cases: an individual shop, a collective shop with one location and a collective chain of shops.

Gabrovec Mei (1990, p. 77). This form of accounting marked a watershed between the decline of technical literature and the rise of the scientific style.

As a matter of fact “*La scrittura doppia*” led to the end of a century generally known as “the dark Italian period”, Gabrovec Mei (1990, p. 87), as well considered as “decadent”, Melis (1950, p. 714) because, even if the importance of some authors, as Scali and Forni, is recognized almost unanimously, the Italian accounting doesn’t still exceed the double entry explications or something more (2).

The author himself, in the *Introduction* to the work, proposed to break the “almost universal silence” – of both scholars and merchants – on the double-entry “science” and he wrote a handbook which explained how to learn and practise accountancy.

At the same time it marked the start of a century called “the scientific Italian period”, Gabrovec Mei (1990), which is thought of as a time of renewed interest in the study of accounting. The historical discipline scenario of the nineteenth century was characterized by the opposition of two schools: the Tuscan school that has its most important expression in Cerboni’s work, and the Venetian school that has its foundation in Besta’s work.

Following a deeper interpretation of the idealistic spirit of the period, the first Author believes that the knowledge of reality is individualized and, according to the romantic exaltation of individual values, he focuses on *persons*. Whereas, following a deeper interpretation of the positivistic spirit, the second one believes that the knowledge is based on the empirical observation of the positive facts and, according to represent the concrete aspects of reality, he ends by focusing on *things*.

Considering the accounting point of view of the both above-mentioned Authors’ thoughts, as it is more interesting for a comparison with the D’Anastasio’s work, Cerboni elaborates the personalistic scientific accounts principle and he draws up the so called “logismography” method. The personalistic principle considers every account as either a credit or a debt, that is, as a relationship with a specific per-

(2) Furthermore, the most significant conquers of the seventeenth century - i.e. the discovery of “balance sheet” as a true “annual report”, and the cut-off principle, as it was mainly in Flori, 1636, or the discovery of the concepts of “administration” and “business”, as it was mainly in Pietra, Venturi and Peri, - were, in this period, simply forgotten.

son. In particular, all accounts are distinguished between those entitled to the “property” and those entitled to the “agency”. For the “logismography” the above-mentioned account groups link up with the quadruple-entry and they are in constant and balanced antithesis. Otherwise, Besta develops a theory of value accounts and he draws up the so called “patrimonial” classic system. The value theory considers all accounts as entitled to the value things. His “patrimonial” system classifies these accounts between those open to patrimonial elements which belong to the “original series” and those open to direct and indirect variations of the net capital which belong to the “derived” one.

However, the century of the Enlightenment has been reconsidered because it contributed to the first “systematisation” of accounting knowledge and to the “incubation” of abstract treatises written on the subject in the nineteenth century, Ferraris Franceschi (1997). Therefore, it seems to be possible to re-evaluate “*La scrittura doppia*” because it contributes to both the above-mentioned advances in accounting studies.

Moreover, “History of Accounting” mainly concentrates on the theoretical contents of the work, which concern the nature of accounting and the classification of accounts. It does not consider in detail the technical contents, concerning bookkeeping and annual reporting, and the related historical contexts, concerning economy and culture.

This paper attempts to validate the scientific or “pre-scientific” nature of “*La scrittura doppia*”, not only through a chronological interpretation, but above all through another logical-systematic interpretation based on its contents and contexts. From the second interpretation the contemporary nature of D’Anastasio’s thought becomes clear.

So the paper consists of three further sections. The second and third will examine the contents of D’Anastasio’s work, while the fourth will examine the economical and cultural contexts and will allow us to define the contemporary nature of “*La scrittura doppia*” in the triple perspective of the past, the present and a presumable future.

2. The theoretical contents of “*La scrittura doppia*”

The theory of “*La scrittura doppia*” is summarized by the axioms of the double-entry method. Through these axioms D’Anasta-

sio explains every administrative fact or “economic fact” of commercial activity (3).

This entry is considered a demonstrative science, but only in the sense that “the concatenation of its axioms allows – in every possible demonstrative way – the explanation of every different possible combination of administrative matters”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 22). The demonstrative nature of double-entry is confirmed by the mathematical expression of a large number of the axioms and also by the author’s suggestion of using the mathematical method, that is of proceeding from the easiest to the most difficult concept, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 23).

The above-mentioned science is divided into two parts: the “*formal*” or “*substantial*” one – which has a more theoretical nature and clarifies how to interpret, record and investigate the effects of administrative activity – and the “*additional*” or “*material*” one – which has a more technical nature and concerns the concrete alternatives for recording administrative facts in the main books, D’Anastasio (1803, Vol. I, *Premise*, p. 7). This science aims to record every administrative fact exactly, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 1) and to check the agents’ actions, D’Anastasio (1803, Vol. I, *Introduction*, p. 5).

Regarding the axioms of double-entry method, the first one says that “every *move*, even the most simple, always causes a double effect”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 22).

By “*move*”, the author means every type of action in the business activity (contribution of capital, acquisition or sale of goods, etc.).

Every move causes a credit and a debit effect or, as he said, “has to determine both debtor and creditor”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 28). This statement precludes a personalistic and pseudo-legal approach and also the mathematical properties of the double-entry method (4).

The next two axioms introduce the concept of a compound move and the principle of multiplication of related effects. In particular, the second axiom says that “every compound move always has to be reduced to all its lowest parts”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 22), while the third one says that “every compound move will always cause a num-

(3) The “administrative fact”, very common concept in Italian literature, is to be intended, more or less, as every transaction or relevant event occurred inside the business.

(4) The personalistic approach was introduced in the section 1.

ber of effects double that of the effects of its simple parts”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 22).

According to the fourth axiom, “one move will be able to cause four, six and more effects, but always in even numbers”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 2). In other words, this axiom means the number of entries recording the debit and credit effects caused by compound moves has to be even. This is true even if the transaction requires the use of three accounts, for example debiting one account and crediting the other two accounts. The Author suggested distinguishing between the debits related to the different credit accounts, and so recording two different entries.

The fifth and eighth axioms concern the way accounts work. The fifth axiom says: “the *deposit* in which you place something has to be debited, while the *deposit* from which you remove something has to be credited”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 22); the eighth axiom says: “even if it seems that a lot of people and things are debtors or creditors to each other, all of them are always debtors or creditors towards the *business entity* – “*negozio*” in Italian, more or less in the latin meaning of *negotium* – recording the transactions”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 22).

The account is called “deposit”, referring to both people and things, and it is the place that has to be debited if something is deposited in it and has to be credited if something is removed from it. It could be argued that D’Anastasio did not follow the dummy “personification” of accounts in relation to things.

In reality the fifth axiom repeats Degranges’s rule, Degrange (5) (1855, p. 64) and even Manzoni’s three centuries older “fundamental principle of the accounting art”, Perrone (1997, p. 1037) (6). Consequently this axiom – apart from the terminological account profile – seems to repeat the pseudo-personification of accounts. In fact D’Anastasio considers the accounts that receive something as “debtors” and the accounts that provide something as “creditors”.

The eighth axiom pointed the way to scientific personification because it considers the accounts as debtors and creditors towards the

(5) The difference between such surname and the true one is due to the original Italian edition of the work.

(6) As it is generally known, Degranges is the most important author of the French school that is famous for the theory of “five owner’s accounts” and for the journal-ledger, while Manzoni is a relevant Italian author of the sixteenth century.

owner. The author, even though he distinguishes between deposits related to things and deposits related to third persons, relates all of them to the owner.

In fact, he wrote that if we refer all of the debit and credit relations directly to the owner, for every simple move there should be a double entry with a double effect. In other words, a debt and a credit would cause a duplication of the entries, which would not mean any change in the owner's status. In fact, in this way the owner is in debt and credit for the same amount. Therefore, in practise the Author made an "elision" of the effects produced towards the owner.

According to some Authors this axiom laid the foundation of "logismography", Ceccherelli (1915, p. 94), Massa (1905, p. 230).

D'Anastasio's thought gave an important insight into how all debit and credit relations concern the owner. However, he didn't reach a complete account personification as he saw the cash and goods deposits as accounts open to things – not to people.

So we could ask: is D'Anastasio a "materialist" or a "personalist"?

For all the things we have said, it does not emerge in unequivocal way that he is a precursor of materialistic or personalistic theory. His work gives some kind of insight into these theories without any real awareness or systematic order of accounts classification.

Finally, the sixth and seventh axioms regard some of the arithmetic properties of the double-entry method. In particular, the sixth axiom recalls the property of equations; if you add the same quantity or expression to both members of an equation, you obtain an equivalent new equation, D'Anastasio (1803, Vol. I, p. 22).

The seventh axiom concerns the arithmetic property of the double-entry method, which was handed down from Pacioli's treatise. It states that "the sum of all the debits is always equivalent to the sum of all the credits", D'Anastasio (1803, Vol. I, p. 22). This property, as we know, precludes the topic of annual reporting, as the following section will explain.

3. The technical contents of "*La scrittura doppia*"

The technique of "*La scrittura doppia*" consists of accounting and annual reporting. The work insists on the double-entry method, large-

ly demonstrated through its application in several cases of administrative actions and their explanation according to the basic axioms (mainly the fifth one).

The entries can be classified into four groups according to the chronological order of business life: the contribution of capital, the beginning of business, the formation of an annual report and the winding-up of a company, D’Anastasio (1803). Except for this last special case, the entries related to business constitution and annual reporting are distinctly considered in the different cases of sole trader or “company”, with one or more offices while the other entries are indistinctly considered. There are various “continuing” entries: payments and collections using cash, banks, coupons, etc., simple and compound acquisition or sale of merchandise, commissioned or private acquisition or sale in another market, etc.

D’Anastasio defines the asset and liability account as “an extract of the ledger which shows the status of every asset and liability with precision”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 163). To obtain such an extract it is necessary to start from the deposit situation on the 31st of December – as illustrated in the ledger - and to perform a series of closing and adjusting entries.

On the 31st December, the trial balance will show: deposits closed whilst they were in operation – as everything originally deposited was later removed, deposits closed through “dummy entries” and calculation of the balance – as they have run out of space – and opened again in the same accounting period with brought forward, and finally open deposits.

To draft the annual report, the Author separates the accounts open on the 31st of December, even if they have previously been closed, into “*patrimonial elements*” accounts – which represent the quantitative and qualitative composition of the capital – (7) and net “*capital and metaphysical*” accounts – which represent the quantitative evolution of the capital itself (8) .

“Patrimonial” accounts are debited or credited when they are set up or opened and offset to capital because the accounts have to be its active part and the capital itself the passive part, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 28). These accounts are those opened for third party debtors

(7) In terms of specific assets and liabilities.

(8) In terms of net worth and its parts.

or creditors and for inventory, cash, credit instruments and possibly houses and ships.

As regards the inventory accounts, we have to distinguish between those which have only debit entries or only credit entries and those with both. In fact, the balances of the former accounts represent stock-in-trade and they are directly closed to the asset and liability statement together with the balances of the accounts open to other patrimonial elements, and the capital account, which summarises all these elements. The balances of the second accounts represent profits and losses on inventory and are closed to a “metaphysic” deposit called *Sales Amount*. It can be considered the general account of trading business and it precludes the settling of the single inventory accounts – although D’Anastasio only implied this.

Considering that the single accounts are debited at the purchase price and credited at the selling price, if there is no difference between these two prices, the owner’s wealth does not increase but it does not decrease either. However, if there is some difference between them, the owner’s wealth increases or decreases. When the account is closed it has to be debited or credited for the profit or loss made, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 115).

They are called metaphysic deposits because they go beyond the material element – which they represent in a direct way – and they represent the capital in an indirect way. Their debits and credits express decreases or increases of capital due to business activity. In this way, these accounts, together with the capital account, seem to implicitly define the second series of the “classical patrimonial system” (9). This series is open to direct and indirect variations (10) of capital and to comprehensive income.

Beyond former to the superior *Sales Amount*, other metaphysic deposits are: the *Insurance Amount*, which is the insurance account; the *Warranted Inventory Amount*, which is the account for merchandise insured by others; the *Commission Amount*, which is the account for dealings on behalf of others; the *Shop’s Expenses Amount*, which is the account for overhead costs of administration; the *House’s Expenses Amount*, which is debited for the personal expenses of the trader; the *Commission’s Inventory Amount*, which is the account for the business activi-

(9) This system was introduced in the section 2.

(10) In terms of charges and revenues.

ties of others and is a “collective item”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 158) related to things; the *Allowance Amount*, which is the business account for purchases and sales bonuses; the *Interests Amount*, which together with *Currency Profits Amount* is the financial business account; the *Leasing Amount* – the property rent account – and the *Freights Amount* – the ship hire account –.

In particular, the adjusting of the metaphysic accounts is partial because it is only considered – even if in an implicit way – with the meaning of an “agreement” between buying and selling values (of merchandise, cash and bonds). Therefore, this adjusting also concerns the *Currency Profits Amount* in which, combining the nominal value with the real one of credits and debits expressed in foreign value, the profit and loss are determined by exchange differences.

Moreover, uncollectable credit is looked at as a decrease in capital among the closing operations. It is placed by the balance calculus in a special metaphysic deposit for the “little hope” debtor. This balance is also written in the so-called “profits and losses account”.

The cut-off principle, in the sense of deducting or adding something to the values referring to two consecutive years, in relation to expenses both for “noble” and “mechanic” wage earners and to rents and interests, is not totally present. To be more precise, accruals are attributed and imputed only in relation to the economically pertinent part of the closing year, while prepayments are totally attributed and imputed to the closing year.

Introducing the so-called “speculative entries”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 159), the accounts opened for houses and ships are conventional, in the sense that there is an agreement between the cost value and the use value. However, this happens indirectly because the “use” value is calculated in the bookkeeping and not in the annual report making.

All of the above-mentioned metaphysic deposits are closed at the end of the financial year “because only at this time does the reason to have these accounts open come to an end”, D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 157). Their balances are calculated in the metaphysic deposit *Profits and Losses Amount*, which shows the total business profit or the loss. Then it is reported in the capital account, which will have increased or decreased in relation to the initial status. Moreover, the economic results can be distributed to the capital of different associates if we are dealing with a company.

Therefore, the Profits and Losses Amount prefigures an economic account with gross margins and overhead costs. Even though it is not present in the annual report, which acts as a final balance sheet, it still has great informative value. In fact this account allows one to know the annual economic result D’Anastasio (1803, Vol. I, p. 238).

The balance sheet has inverted sides. On the left side it presents the debts toward third parties and the prepayments, as well as the increased or decreased capital, with a distinct indication of “little hope” capital. On the right side it presents the cost value of assets – such as houses and ships –, the credits for third parties and the prepayments, cash and instruments of credit.

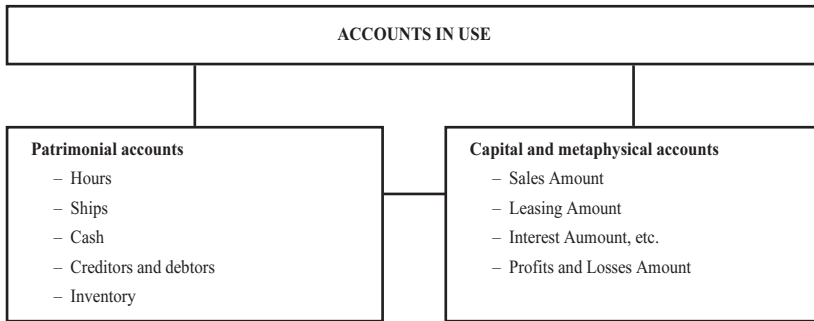


Figure 1 - *The accounts used in the D’Anastasio’s work.*

4. A critical interpretation of D’Anastasio’s thought

“*La Scrittura doppia*”, despite the ambitious aim of the title, has a practical and didactic character. It takes a rather approximate look at accounting and account classification, but it is mainly focused on book-keeping and annual report, with a large part of the work aiming to exemplify journal and ledger.

So why should we remember “*La Scrittura doppia*” nowadays? After all, what is its contribution to the progress of accounting?

D’Anastasio’s work deserves to be remembered as it supported the discipline through the “passage”, not only in a chronological sense, to a century which was important for the systematisation of accounting.

In fact, even though the author’s scientific contribution might seem to be generally limited considering the contents of the discipline, his

work represents the beginning of a revival of accounting studies and its crescent sensibility to the *meta*-discipline contexts.

Consequently, on the basis of a systematic interpretation of “*La scrittura doppia*”, maybe we could say that paradoxically the so-called *pre*-scientific nature of D’Anastasio accounting is worth more for its contexts than for its contents.

Of these contexts, the economic and the cultural ones are more important. In particular, the cultural context is separated into *meta*-discipline and discipline.

All of these contexts only appear in “*La scrittura doppia*” in an indirect way but the economic one is the more apparent.

In fact, in the author’s explanation of the double-entry method there is frequent mention of the economic life in Venice at the beginning of the 19th century. The numerous geographic references to Venice, Giannina, Constantinople and Corfu show D’Anastasio’s full immersion in the commercial life of Venice during that period.

At first, considering the link between the author’s thought and the economic context, it must be said that around 1803 the ancient Republic of Venice experienced violent events which brought it under Austrian rule and compromised its economy.

Venice was isolated from the predominant oceanic trade, due to its geographic position, and consequently it aimed to do business mainly in the East. But after a long series of attacks and compromises with the Turkish, while trying to maintain commercial supremacy in the East, Venice lost its economic power.

So the Venice of this period probably did not have the same strong impact on D’Anastasio as the rich and powerful Venice which had inspired Pacioli three centuries earlier.

Considering then the link between D’Anastasio’s thought and the cultural *meta*-disciplinary context, we can discuss his concept of science. Even though there is not a real passage from “method” to “science”, we have to recognize his efforts in helping to achieve it (11). However, there are no clear references to epistemology.

Considering the content of “*La scrittura doppia*”, the interpretation of the link between d’Anastasio and his historical period allows us

(11) In fact, of all the Italian accounting writers, D’Anastasio was the first to talk about science, although De la Porte had already used this word in *La Science des négocians et teneurs de livres*, Paris-Lion, 1712.

recognize a likely mix of typical elements of the 17th century and in way also of the 19th century, known as rationalistic elements, and typical elements of the 17th century, known as empiricist elements. Such a mix is possible due to the spirit of the Enlightenment.

The presence of these rationalistic elements is supported by a proposal of science as a demonstrative knowledge which infers special assertions from some axioms or general principles. But it is only from these fundamental axioms that double-entry method is explained, so the above-mentioned concept is not defined in a scientific way.

Furthermore, the work contains some expressions that recall the “mathematicism” of the Renaissance, which permitted Pacioli to repeat the cosmic harmony of numbers in accounting through the arithmetic properties of double-entry, Lipari (1997). For example, it features balance as “extract” from ledger and D’Anastasio describes how its “exactness” allows one to know the condition of property.

The mathematical formulation of “*La scrittura doppia*” also supports the presence of the empiricist elements: even though the Enlightenment proposed a model of science as *descriptive* knowledge, it is also true that the 18th century was characterized by notable progress in mathematics, especially thanks to infinitesimal calculus.

Although mathematicism is often a cultural mode in some cognitive fields, in other fields, such as physics and mechanics, the scientific research of the 18th century was directed towards theoretic systematization through mathematical relations, Geymonat (1971). The presence of the cultural elements of the 18th century was supported by the predominance of technical aspects over theoretical aspects. This predominance was related to the great technical progress made at the time, often independently from the scientific progress and, more generally, to the “pragmatic” attitude that is typical of all the philosophical, scientific and economic thought of the 18th century (12).

The dominant accounting technique in “*La scrittura doppia*” is guided in a way by practice and it allows one to show the presumable scientific validity of the double-entry axioms. What is more, this aspect

(12) This typical attitude of the Enlightenment and of the eighteenth century investigation on natural sciences is emphasized in the field of social sciences. These sciences construct an action theory based on the “passions” or “sympathy”. In fact, the technical progress will determine the industrialization process that, on its turn, will lead to the modern economic systems configuration. This process will determine a very important development of the economical theory.

of predominance also seems to link up ideally with the disciplinary tradition that began with Manzoni. In fact, in this last Author's thought the prevalent metadisciplinary influence of Renaissance "modernisms" means that the rules of the method stifle the theory. In a different way, Pacioli, influenced by "Platonisms" and "Aristotelisms", produced a balanced mix of theory and technique, Lipari (1997).

Another textual reference that supports the link to eighteenth-century culture could be the definition of the "metaphysics" of the accounts related to indirect variations of property and to the comprehensive income. In fact, the Enlightenment re-uses the same concept of metaphysics to mean that knowledge comes through experience, Abbagnano (2001).

Consequently D'Anastasio called the accounts mentioned above metaphysical because they permit the rational recognition of something "imperceptible", such as net capital flows, through the experience of wealth. In fact, these accounts seem to overcome the "materiality" of assets and liabilities and they refer to the "ideal" elements of net worth.

The work does not contain direct indications about the link between the D'Anastasio's thought and disciplinary cultural context. In fact there are not any references to Italian accounting writers (from Pacioli to Forni) or foreign authors (from De la Porte to the Degranges) from the 16th, 17th or 18th centuries.

But he interprets the concept of demonstrative science in a non-orthodox way which follows the "didactic" tone of previous treatises. He states the problems and explains the solutions. This interpretation could be compatible with the trend of divulging typical of the Enlightenment.

So, considering everything said so far, the idea that pre-scientific accounting began with D'Anastasio is confirmed. Combining the mathematical and deductive trends of the 17th century and the technical and popular ones of his period, he marks the passage to the nineteenth-century idealistic and positivist elements and paves the way to the big doctrinal and accounting constructions of scientific accounting. Scientific accounting accomplished the task of creating a more mature historical synthesis of some of the meta-disciplinary elements already present in D'Anastasio's thought.

In the synthesis of the rationalistic and empiricist elements, the Author perceives the incipient contemporaneousness of the meta-disciplinary context in a significant way, and he applies it to the accounting contents, albeit incompletely.

This contemporaneousness – which is conventionally seen as beginning at the time of the French Revolution – is shown by the presence of the typical characteristics of nineteenth-century research and particularly by the predominance of theory over technique: the natural and social scientists of today have the task of “discovering” the principles and laws that the eighteenth-century “empiricists” had a vague idea of.

Indeed, thanks to these characteristics – typical of nineteenth-century research – accounting would go on to discover the principles and the general laws that are the basis of the great disciplinary constructions.

Idealism and Positivism – with their scientific concepts founded on “intuition” and “observation” respectively – influenced the contents of both romantic and positivist accounting theories.

Considering some examples related to accounting, the reference of the accounts to the merchant introduces the “personalistic theories” of the Tuscan school, while the accounting “model” introduces the “patrimonial system” of the Venetian school in that it defines, even before Villa, the accounting “series” of net capital and of indirect variations.

In fact, even though Pacioli implicitly recognized the series of “Cavedal” (net worth) and income accounts – in constant and balanced antithesis to that of “tutto il monte corpo de facultà presente” (assets and liabilities), this bipartition of accounts simply had a conventional nature. It was solely aimed at assuring the respect of the arithmetical properties of the double-entry method, Gabrovec Mei (1990, pp. 80-82). In addition, D’Anastasio recognized the link between capital and metaphysical accounts in so far as their debits and credits – as already said – respectively represent decreases and increases of capital linked to business activity. This is a prelude to method and in a vague way to accounting systems.

Furthermore his above-mentioned interpretation of accounts open to indirect variations and to comprehensive income – supported by the nineteenth-century and even pre-twentieth-century return of the concept of metaphysics – found a great affirmation in Zappa’s theory of accounts open to “ideal” parts of net capital (13).

(13) This Author was the founder of Business Economics (*Economia aziendale*) in 1926. Zappa proposed the “income system” as opposed to Besta’s “patrimonial system” from an accounting point of view. This system is based upon the accounts classification between the “original series” of numerary values (cash, debts and credits) and the “derived” one of economic values (charges, revenues and stock-in-trade) and “ideal” parts of net capital (especially contributions, repayments and profits distribution). It is oriented to determination of income more than to the determination of capital because “only the income discloses the capitals life” (Zappa, 1950: p. 94): the income is the real *core* of business.

Beside the contemporaneousness of the past, or more correctly of historiography, there is also the contemporaneousness of the present and the presumable future. The latter can reveal itself through the possibility of maintaining typical characteristics of the former and/or adapting them for the present.

So, in the contents of D’Anastasio’s work, also in this case only considering a few examples related to the nature of the discipline, the axiomatic construction of double-entry method helped to prepare for the attempts, within accounting, to build a real accounting axiomatic theory through the formulation of assumptions, principles and theorems, Galassi (1978).

In addition, considering traditional accounting themes, this time more to do with systematisation, the axiomatic construction prepares the attempts – within information theories – to bring axioms and demonstrations inside the discipline to chose different systems of management accounting, Galassi (1978). Furthermore, the personalistic principle considered by the Author, preludes the agency theory. Under this new light this theory could provide new operative solutions for management accounting systems, Galassi (1991).

In the end, the contemporaneousness of *La scrittura doppia ridotta scienza* concerns not only the past dimension of “history” but also the present and probably future dimension of “chronicle”.

In this sense, the contemporaneousness of D’Anastasio’s work has to be interpreted in the double perspective of “historicity”, which concerns the contents of science and accounting in the “past” – read with modern eyes –, and of “actuality”, which concerns the same contents in the “present” and probable “future”.

ESSENTIAL REFERENCES

- ABBAGNANO N. (2001), *Dizionario di filosofia*, Torino: UTET.
- ALFIERI V. (1918), “Le regole, le classificazioni ed i concetti nelle opere italiane di ragioneria”, *Rivista Italiana di Ragioneria*, No. 3, March, pp. 59-72.
- BARIOLA P. (1897), *Storia della Ragioneria Italiana*, Milano: Cavalli, Salvini & C.
- BELLONI G. (1994), “Nota filologico-linguistica”, in Conterio, A., Yamey, B. and Belloni, G., *Trattato di partita doppia - Venezia 1494*, Venezia: Albrizzi Editore, pp. 35-50.
- BESTA F. (1922) *La ragioneria*, Parte I: *Ragioneria Generale* (Vol. III), Milano: Vallardi.
- CARACCILO A. (1973), “La storia economica”, in *Storia d’Italia - Dal primo Settecento all’Unità*, Torino: Einaudi.
- CATTURI G. (1989), *Teorie contabili e scenari economico-aziendali*, Padova: CEDAM.
- CAVALLINI I. (2000/2001), “Un autore di “frontiera”: Giuseppe Forni”, in *Ritratti d’autore No. 3, Quaderno No. 7*, Siena.
- CECCHERELLI A. (1915), *La logismologia*, Milano: Vallardi.
- CERBONI G. (1889), *Elenco cronologico delle opere di computistica e ragioneria venute alla luce in Italia dal 1202 sino al 1888*, in *Biblioteca storica di Ragioneria ed Economia aziendale*, (1987), Bari: Cacucci Editore.
- COSTA M. (2001), *Le concezioni della ragioneria nella dottrina italiana - Profili storici e storiografici nella sistematica delle discipline aziendali*, Torino: Giappichelli.
- D’ANASTASIO N. (1803), *La scrittura doppia ridotta scienza*, Venezia: N. Glichi.
- DEGRANGES E. (1804), *Supplement à la Tenue des Livres rendue facile, ou Nouvelle méthode pour tenir les livres en parties doubles, par le moyen d’un seul registre, dont tous les comptes balancent journellement entre eux, et composent un seul tableau de l’état général de situation des affaires d’un négociant*, Paris.
- DEGRANGE E. (1855), *La contabilità mercantile ovvero la tenuta dei libri in partite semplici e doppie*, Palermo: Tipografia Morvillo.
- Enciclopedia o dizionario ragionato delle scienze, delle arti e dei mestieri - Ordinato da Diderot e D’Alambert*, (1968), Bari: Editori Laterza.
- FERRARIS FRANCESCHI R. (1997), “Illuminismo e razionalismo nella ragioneria del XVIII secolo - L’ambiente e l’opera di P.P. Scali”, in *Atti del III Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria - Vita economica e storia della ragioneria in Sardegna dalla seconda metà del Settecento*, Pisa: Pacini, pp. 219-244.

- GABROVEC MEI O. (1990), *Il linguaggio contabile. Itinerario storico e metodologico*, Torino: Giappichelli.
- GALASSI G. (1978), *Sistemi contabili assiomatici e sistemi teorici deduttivi*, Bologna: Pàtron Editore.
- GALASSI G. (1991), "Economia dell'agenzia ed economia dell'informazione: un approccio integrato", in *Studi in onore di Ubaldo De Dominicis*, Vol. I, Trieste: Edizioni Lint.
- GEYMONAT L. (1971), *Storia del pensiero filosofico e scientifico - Il settecento*, Milano: Garzanti.
- GIANNESI E. (1954), *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane*, Pisa: Corsi.
- LIPARI C. (1997), "«Platonismi» ed «aristotelismi» nell'opzione partiduplistica del Paciolo", in *Storia della Ragioneria*, Year I, No. 0, Roma.
- MASSA G. (1905), *Trattato completo di Ragioneria*, Vol. III: *Ragioneria teoretica*, Milano: Gelmetti.
- MELIS F. (1950), *Storia della ragioneria - Contributo alla conoscenza e interpretazione delle fonti più significative della storia economica*, Bologna: Zuffi.
- ONIDA P. (1947), *Le discipline economico-aziendali - Oggetto e metodo*, Milano: Giuffrè Editore.
- PERRONE E. (1997), "La divulgazione europea della partita doppia nel Rinascimento", in *Scritti di Economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Vol. II, Padova: CEDAM.
- WOOLF S.J. (1973), "La storia politica e sociale", in *Storia d'Italia - Dal primo Settecento all'Unità*, Torino: Einaudi.
- ZAPPA G. (1950), *Il reddito di impresa*, Milano: Giuffrè.

MARCO PUGLISI (*)

MEASURING THE CREATION OF STAKEHOLDER VALUE: THE IMPACT OF BUSINESS ON ECONOMIC AND SOCIAL SYSTEM

Sommario: 1. Presentazione. - 2. A new perspective in business valuation. - 3. From a partial shareholder theory to a global stakeholder theory. - 4. Traditional valuation method. - 5. A new application of an old method. - 6. Some empirical examples and conclusions.

1. Presentazione

Questo paper è il frutto della partecipazione dell'autore, nel giugno/luglio del 2000, al programma di scambi internazionali "short-term mobility" organizzato dal CNR. Più in particolare, lo specifico programma di ricerca svolto presso la "Manchester School of Accounting and Finance", allora diretta dal Prof. Trevor Hopper, riguardava lo "Studio di un nuovo approccio alla creazione di valore intesa nell'ottica dei vari stakeholder".

Il contatto diretto con taluni degli studiosi menzionati in bibliografia (ed in particolare con Julie Froud, Jean Shaoul e Karel Williams), portò allora ad approfondire alcune peculiari tematiche affrontate dall'autore medesimo nel corso di una sua "short presentation" al "MAISY Seminar" (Seminario Interno per Docenti), svoltosi presso la medesima "Scuola" il 1° marzo dello stesso anno.

Le stesse tematiche sono state poi riprese ed ulteriormente approfondite nel corso di un breve soggiorno, nel maggio del 2002, alla "Said Business School – The Business School of the University of Oxford", guidata dal Prof. Hopwood – e, infine, hanno condotto all'attuale stesura, sottoposta al "Workshop on Accounting and Economics V", svoltosi a Madrid il 20 ed il 21 giugno del medesimo anno.

Come si avrà modo di vedere, il lavoro ripercorre, sinteticamente e per spunti di riflessione, l'approccio tematico della valutazione

(*) Professore a contratto di Economia Aziendale nell'Università di Palermo.

“sociale” dell’azienda, esprimibile attraverso il valore parimenti “sociale” che la stessa è in grado di creare.

La sostituzione, nelle formule tipiche di valutazione utilizzate dalla dottrina, peraltro non solo anglosassone, degli “earnings” con il “value added”, vuole costituire, pertanto, proprio un primo spunto di riflessione in ordine alla possibilità di una valutazione “allargata” delle aziende. Valutazione sintomaticamente fondata sulla centralità di questa grandezza, corrispondente al nostro “valore aggiunto”, nelle evidenze empiriche della dottrina, questa volta squisitamente anglosassone, di cui si da’ conto nelle conclusioni, che spingono a ribadire la possibilità, comunque da esplorare ulteriormente, di utilizzare un siffatto reddito lordo nell’ambito di valutazioni volte ad esprimere l’impatto dell’azienda sul sistema economico e sociale di un ambito territoriale di riferimento.

2. A new perspective in business valuation

This paper examines a different approach to the creation of business value. According to Lipari C. and Costa M., 2000-03, we will use the term “business” in the sense of the Italian “azienda”, instead of others English terms that are often considered like synonyms.

Currently examines a different approach to the creation of business value means describing new opinions about the creation of value for shareholders or, in order to value a business, examining more or less well-known techniques or methods of valuation.

Moreover, management take decisions based on traditional ratios that show the financial and economic conditions of the business; but these ratios are not sufficient to indicate the real state of wealth of the business because they refer to past situations; and, above all, these ratios don’t reveal the capacity for competition and the “systemic impact” of the business (in the sense of the impact on the economic and social systems in general terms).

For these reasons, in this paper a different approach to the measuring of a business’s performance is shown: a “new” approach based on a “new” vision of creation of value, a “new” model of *creating stakeholder value* instead of the classical model of *creating shareholder value*.

This means approaching a unitary theoretical framework that involves a new conception of “business value”: a “systemic value” focused on the idea of a business as an integrated system.

This also implies focusing on the *regeneration/remuneration* of all resources employed in a business. In other words, this signifies trying to concentrate the attention not only on the “shareholder point of view”, but also on the more complete “stakeholder point of view”.

The model is based on a different way of valuing the business, in the sense that we might use an earning method without considering earnings.

In other words, one might suggest the substitution of this “earning” with the “value added” produced by the business, as is shown in this paper.

Moreover, this also highlights the pivotal role of business value, which is redefined as *systemic value*.

This is because whereas earning is related to a notion of business value, being the income to be distributed to the shareholder or to be reinvested in the business, value added expresses the income produced by the business conceived as an integrated system and concerns all the stakeholder. So the latter entails the need for a new conception of business value, which might be re-defined as systemic value.

In this paper, value added will be used in the sense of how much value has been added by the operations of a business and how that value has been distributed among employees, government, providers of capital and for reinvestment in the business (Puglisi M., 1998).

So the distribution of this “value added” represents the measuring of the regeneration/remuneration of the resources consumed/produced by a business; in other words it is possible to demonstrate that value added could represent a measure of the impact of the business on the whole economic and social system (Puglisi M., 2001, 2003).

This is also because the notion of value added is reconcilable with the way in which economists measure the gross national product.

Lastly, it will be argued that studying this particular method of business valuation means not only studying the creation of stakeholder value, but also observing the business’s economic situation in its relationship to the nation’s overall economic system.

3. From a partial shareholder theory to a global stakeholder theory

The modern business organization is a very complex network of contracts, both explicit and implicit, that specify the relationships

between a business and its stakeholders (Atkinson A.A., Waterhouse J.H. and Wells R.B., 1997). A stakeholder may be defined as an individual or group, inside or outside the business, that has a stake in or can influence the organization's performance. In other words, a stakeholder can affect, or is affected by, the achievement of an organization's aim (Clarkson M.B.E., 1995; Freeman R.E., 1984; Greenley E.G and Foxall R.G., 1997; Rhenman E., 1968). They can help or hurt a business because they have a significant interest in it.

All businesses potentially can have different sets of stakeholders. However, there are usually five important stakeholder groups: customers, employees, suppliers (of goods, services and debt), owners and the community.

It is also possible to distinguish between two categories of stakeholders:

- 1) *process stakeholders*;
- 2) *environmental stakeholders*.

Included in the first category are employees and suppliers who work within the environment defined by external stakeholders to plan, design, implement and operate the process that makes and delivers the business's products to its customer.

The second category defines the business's external environment which, in turn, defines the critical elements of its competitive strategy. It includes customers, owners and the community.

Moreover, in a company the owners are owners of shares. In other words they are shareholders. This means that, consequently, shareholders are also stakeholders.

Therefore the traditional model of creating shareholder value seems to be a very limited approach to the creation of value by a business. The same author of this model (Rappaport A., 1998) suggests that it would be a profound error to view increases in a company's value as a concern just for shareholders. He also emphasizes that many people recognise that increases in share price reflect improvements in productivity and competitiveness, which benefit everyone with a stake in a company and the overall economy.

Maybe, the basis for a new approach to the creation of value is in considering that "the stakes are the values" (Miller R. L. and Lewis W. F., 1991). In line with this view, the model which follows recognises values (or value systems) as fundamental to all individual or organizational behaviour. "From a behavioural perspective, it is also appropri-

ate to note that no action, individual or collective, takes place except in response to one or more objectives, which may or may not be fully and consciously recognised” (Miller R. L. and Lewis W. F., 1991). Moreover, objective may also be defined as a value or set of values (Davis R.C., 1951). This is because, of course, values other than economic values lie in operations; and this also highlights the fact that an integration of social values with economic values might be possible even if, in the end, economic values guide choice (Friedman M., 1962; Key S., 1999).

The considerations developed above imply, of course, that “we need to consider the stakeholder point of view” (Rappaport A., 1998). In other words, a fundamental consideration for a business is to give each stakeholder group what it needs to continue to contribute so the business can meet its primary objectives.

Moreover, it is important to evaluate whether it is receiving the expected contributions from employees and suppliers and the expected returns from customer groups. For the further considerations outlined in the following pages, it is important to emphasise that these relate to *value provided* to the customers and to *value received* from suppliers and employees.

According to Rappaport A., 1998, the stakeholder model that attempts to balance the interests of everyone with a stake in the business makes it easier for corporate managers to justify uneconomic diversification or over-investment in a declining core business, since these moves are likely to be endorsed by constituencies other than shareholders. However, there is an alternative approach to stakeholders that is consistent with shareholder interests, competitiveness and, in the final analysis, socially responsible business behaviour.

In line with this view, as a creation of its owners, a business exists to serve their objectives, which become the company’s primary goal. However, after its birth, a business must be competitive if it is to survive and therefore continue to serve its stakeholders.

In synthesis, a value-creating company benefits not only its shareholders but the value of all other stakeholder claims, while all stakeholders are vulnerable when management fails to create shareholder value (Rappaport A., 1998). In other words, according to the previously expressed considerations, this means passing from a partial shareholder theory, based on the restricted “shareholder point of view”, to a global stakeholders theory, based on the more complete “stakeholder

point of view”. As Key S., 1999, suggested “stakeholder theory should and could ideally provide a new theory of the firm.”

This can be seen as the first step towards a new conception of business valuation, which, as is shown, will form the central thesis of this paper.

4. Traditional valuation method

There are numerous techniques and formulae for determining the value of a business. Of course, the method to be followed in the valuation of a business would depend on specific circumstances. Thus, valuation depends on the purpose at hand.

In valuing a business, one must take into account the customer base, track record of profits, reputation, maturity of business, ease of transferability of ownership, growth potential, lease terms, type and stability of business operations, risk level, economic and political environment, nature of the industry, degree of competition, management ability, marketing factors and liquidity.

There are many available valuation methods. However, in this context it is not important to repeat widely used methods, such as *gross billings*, *weighted-average earnings*, *simple-average earnings*, *capitalization of earnings*.

Alternative methods are frequently employed and their findings compared. In other words, the final valuation is based on an integration of two or more methods. This means that an average valuation based on a combination of methods may be used.

In order to have a clear map to enter this field, the classification by Kissin W. and Zulli R., 1988, is useful. They describe two primary categories of valuation methods:

- 1) *asset-based approach*;
- 2) *earning-based approach*.

The “asset-based approaches” include *asset-oriented methods* that require the valuation of the assets of the business or *price-to-book value ratio* that could be applied to the book value of the business’s equity.

Current studies indicate that these approaches are more limited than others (Waldron D., Hubbard C. M., 1991; National Society of Public Accountants, 1990, Guatri L., 1994, Bubbi L., 1994). For example, in the book value method, the company’s valuation is deemed

equal to the book value of the net assets at the moment of the valuation. This method has to be considered unrealistic because it does not take into account current value.

Therefore, other methods which are included in these approaches, are currently used. The *net asset method* is an example. It is based on the current market values of all a business's assets and liabilities which are discretely calculated, appraised, and accumulated. It is particularly useful in valuing investment holding companies whose assets are real assets or financial claims on other businesses.

However if this method is based on tangible assets, it is sometimes also useful to include an intangible asset generally known as "goodwill". The purpose here is simply to give an idea of various methods, in order to demonstrate another point. Therefore, it is important to examine the other approaches.

The "earnings-based approaches", which are also defined as *profitability approaches*, include *earning-oriented methods* such as the *earning capitalization method* and the *discounted cash flow method*.

In the discounted cash flow method, after-tax operating cash flows of the subject business are estimated for a discrete-forecast period along with the residual value of the same business at the end of the forecast period. Both expected cash flow and residual value of the business are discounted to the present value and added together to arrive at a current value, including both the equity and debt, of the business.

In the earning capitalization method used by Block S. B., 1985, the practitioner's estimate of annual earnings, either historical or future, is capitalized by a required rate of return to investment (Swad R., 1994) to derive an estimate of the value of the business, as shown in the formula below:

$$V = E/r$$

V = *business Value*

E = *annual Earnings*

r = *capital rate*

The discounted cash flow approach is conceptually similar to the dividend valuation that literature suggests. Theoretically, in fact, the value of a portion of the equity is its proportionate share of the total value of the business's equity.

Furthermore, also in the earning method, as represented above, there is a reference to equity. This means that, despite Rappaport A.,

1998, criticism, it is possible to demonstrate that these three different methods are similar because they all are oriented toward the future earning power of the business.

So if one seeks a logical method of business valuation, one would probably choose an earning capitalization model. Thus, in the following pages we will concentrate our attention on this method and use the formula presented above.

5. A new application of an old method

One of the central tenets of classical economics is that companies exist to create wealth. According to this view, the modern theory of shareholder value is essentially a new form of an old doctrine. This means, above all, that “the firm is conceived only as a bundle of investment projects, mapping onto a capital market which creates a ‘market’ for corporate assets which benefits the shareholders whose rationality is good for us all” (Froud J., Haslam C., Sukhdev J. and Williams K., 1999).

Moreover, in classical economics, all production factors would receive a return equal to the value of what they were contributing to the economic process: workers would receive the value they add to what they produce and investors a return equal to the cost of capital.

In modern terms this could be translated into a new conception of measuring stakeholder performance.

First of all, this means that businesses must monitor and manage measures of stakeholder performance to ensure their continued participation and cooperation.

Secondly, of course, we need to calculate the measure of this participation, which implies focusing on the *regeneration/remuneration* of all resources employed in a business (Vicari S., 1991).

A more complete measure of the value created by a business’s various stakeholders is probably represented by *value-added*.

This because it could be simply expressed, in brief, as the amount generated internally by a business during the year.

Moreover, according to the purpose of this paper, value-added may be defined as how much value has been added by the operations of a business, measured by the difference between the total revenues received from selling goods or services to customers and the cost of

those goods and materials purchased from other producers. At the same time, it may be also defined as how this value has been distributed among employees, lenders, government and community, providers of capital and for reinvestment in the business. This may be shown in the following equation:

$$(VA =) R - C = W + L + T + D + A$$

VA = *Value Added*

R = *Revenues from customers*

C = *Cost of purchased goods (or materials)*

W = *value distributes to Workers (employees)*

L = *value distributed to Lenders*

T = *value distributes to government and community by Tax*

D = *value of Dividends distribute to shareholder*

A = *Amount of reinvestment in the business*

The equation presented above shows a good description of value-added which must be intended as the *value produced and distributed* by a business (Catturi G., 1994), such as “the creation and delivery of value”, reported by Miller R. L. and Lewis W. F., 1991. This means that two systems of value flows have been defined to have a simultaneous measure of value produced by buying from *suppliers* of goods or services for distribution to the *customer* (in the first part of equation) and measure of value distributed among *employees, government, shareholder* (in the second part of equation). It should be obvious that as it is impossible to maximise or optimise each side independently it is also impossible to supply a complete universal model of all the stakeholder relationships. Therefore, this is probably one of the best instruments by which we could measure stakeholder performance or rather measure of value created by a business’s various stakeholders.

The equation presented above is also a simple way to calculate VA. As Rutherford B. A., 1978 and other authors (Hopwood A.G., Burchell S. and Clubb C., 1994, Vichers da Costa, 1979, Morley M.F., 1978) pointed out, there are very many different “value-added”. This is because, as Hopwood A.G., Burchell S. and Clubb C., 1994, point out, there is not only a calculative diversity, but also a number of different formats to present value-added statements in which VA assumes a variety of different names (‘value-added’, ‘wealth created’, ‘where the money goes’, etc.).

The equation presented above, in short, reveals that “value added measures the wealth creation which has been built up by cooperative efforts of shareholders, lenders, workers and Government” (Morley M.F., 1978). This means, of course, that the wealth produced by a business is much more than this part of the same wealth, which is distributed to the shareholder. In fact, as one can see, the total amount of wealth is distributed to all factors that were employed in its production.

The VA concept entails many considerations. For instance, a product with high value added is likely to have been produced with great skill, though it may also be the result of creating a very desirable brand image. But, a business may be profitable even though little value is added by it. As in the case of many supermarkets, a high turnover combined with a small profit on each item sold may prove very successful.

Using VA in business valuation could be a new way to consider a “new” global value of a business. If we consider VA according to its nature of earning we could use it in the earning capitalization method; and this even if VA “largely equates (to within 3%) with labour costs plus the amount designated as ‘cash flow from operating activities’ in the cash flow statement contained in the annual report and accounts” (Shaoul J., 1997). As reported by this author, this means that VA, as a measure of cash, can also help to explain: “(1) whether a company is a cash generator or cash sink; (2) whether cash is being produced/absorbed from operating or non-operating activities; (3) how the company is financing any cash shortfall or using any cash surplus; and (4) the quality of the company’s profit”.

However, using the earning capitalization method it is possible to have a business valuation which includes stakeholder point of view. In other words, if using DCF method or EVA it is possible to represent creating shareholder value, using the earning method it might be possible to reveal “creating stakeholder value”, which is such a conception of “Creating Values for Stakeholders”, reported in Miller R. L. and Lewis W. F., 1991.

This means that in the earning capitalization method, “value added” could be substituted for “earning”, as shown in the formula below:

$$SV = VA/r$$

SC = *Systemic Value*

VA = *Value Added*

r = *capital rate*

This also highlights the pivotal role of business value, which is re-defined as *systemic value*.

This is because whereas earning is related to a notion of business value, being the income that is distributed to the shareholders or is reinvested in the business, value added expresses the income produced by the business conceived as an integrated system and concerns all the stakeholders. So the latter entails, of course, the need for a new conception of business value, which might be redefined as “systemic value”.

Therefore the distribution of this value added represents the measuring of the regeneration/remuneration of the resources consumed/produced by a business; in other words it is possible to demonstrate that this represents a measure of the impact of the business on the whole economic and social system. This is also because, as previously stated, VA “has the property of revealing (or representing) something about the social character of production, something which is occluded by traditional profit and loss accounting” (Hopwood A.G., Burchell S. and Clubb C., 1994).

In this sense the notion of value added is reconcilable with the way in which economists measure the *gross national product*. In fact, “the value added measures assesses the net contribution made by each firm to the total value of production: by adding up all these contributions, therefore it is possible to arrive at a total for the whole economy.” (Ruggles R. and Ruggles R.D., 1965). And in this sense Pakenham-Walsh A.A., 1964, as quoted in Hopwood A.G., Burchell S. and Clubb C., 1994, highlights that:

“The growth we are interested in is a growth of the national product, growth of the national product is achieved by making changes which lead to increased production by business undertakings. This will not be realised until production is seen by managers to be the central purpose of business until the accounting profession re-orientes its practices to this view. The profit and loss orientation of accounts, and notably of published accounts, is inimical to the improvement of industrial relations without which the growth in production desired will be attenuated.

Although the antagonism between capital and labour has declined in recent years, the basic division of interest between maximising profits and providing maximum rewards for labour will continue to afflict industrial relations, unless we cease to see profits as the objective.”

Using VA in earning capitalization formula means, of course, to have a business value which is completely different from the value of

the business calculated according to the traditional earning method. And this is because, as shown in the following pages, the value added may give a value of the business observed as a part of the general economic system of a nation.

6. Some empirical examples and conclusions

In order to highlight the approach to creating stakeholder value proposed above, some empirical examples could be useful.

These examples may be taken from English literature. The case of privatization, in particular, is a good field of observation.

In an article by Froud J., Haslam C., Sukhdev J., Shaoul J. and Williams K., 1996, they criticise the stakeholder concept which includes everybody as stakeholder in the privatization process. They affirm that “privatization involves the extension of an existing form of ownership which adds extra claims on the individual firm’s income by a new class of stakeholder, the private shareholder.”

In the concrete privatization experience this implies, above all, employment loss. This is because many persons view employment only as a means of supplying their economic needs. In fact, according to what these authors express in the article mentioned above “if every utility tells a different story, in most of these stories stakeholder redistribution to shareholders from employees by sacking is a recurrent theme. In social accounting terms, this represents a redistribution of the value added fund from labour to capital because labour’s share falls as capital’s rises in a process whose arithmetical logic is self evident”; and yet “the reductions in labour’s share have been generally obtained not by busting rates but by sacking workers so that the cash saved on wages can be distributed to shareholders.”

Shaoul J., 1997, in his paper on the case of the privatization of the water industries in England and Wales, comes to the same conclusions claiming that “the real effect of privatization was the redistribution of wealth to the new owners”. She also affirms that VA “was largely used as a bulwark against trade union demands for higher wages since it showed that the lion’s share of value added already went to labour”. Here a concept could be stressed, argued by Hopwood A.G., Burchell S. and Clubb C., 1994: “In this case, value-added served as a device for misrepresenting reality. It presented a picture of a unity of interests in

the financial performance of a given business organization, whereas in fact there existed a basic conflict of interests. Value-added, it seems, was a distinctly equivocal social indicator.”

But, it might be possible to support the employees’ point of view using the approach proposed above. This is because there are two possibilities of using the method suggested.

Firstly it could be used to evaluate the creation/distribution of value among stakeholders in a general business valuation perspective. This is related to the Miller R.L. and Lewis W.F., 1991, approach developing a conception of a business which should plan to optimize the satisfaction of each set of values and needs, and balance will be achieved when none of the sets dominates those of other groups. Of course, “given that in many public services labour costs constitute the largest cost, superior performance may simply reflect lower wages rather than more efficient utilisation of labour” (Shaoul J., 1997). Therefore, in line with this view, “if shareholder value is created by labour cost reductions, the benefits (in terms of increased earnings or share price) will be transitory where the cost reductions are given away to consumers through lower prices enforced by product market competition” (Froud J., Haslam C., Sukhdev J. and Williams K., 1999). In privatization process this is highlighted by “the contradiction between the claims of the capital market and the limits of the product market” that “could only be met by redistribution to shareholders from other classes of stakeholder” (Froud J., Haslam C., Sukhdev J., Shaoul J. and Williams K., 1996).

Secondly, according to the formula shown above, it is a long term business valuation method which gives different results to other traditional methods. In this second sense it could also be used by employees who need to support their request in maintaining a specified systemic value of the business; and this is because using this method means having a long term view. “But, from a management or shareholder point of view the transitory may well be worth having in a world of short term expedients” (Froud J., Haslam C., Sukhdev J. and Williams K., 1999). In line with this view, shareholders and other interested parties want regular progress reports. But, of course, one year or even one quarter assessments can foster excessively short term behaviour.

The concrete examples from UK experience on privatization shown that considering only shareholder approach in valuating a business could be a big mistake. As shown above this means that as a creation of its owners a business exists to serve their objectives, after its birth, it must

continue to serve all stakeholders; and in fact, the analysis of Shaoul J., 1997, suggests “the success of privatization in general depends upon the size of the value added fund and its ability to grow to meet all the claims on the surplus.”

So creating stakeholder value is an approach that could justify a positive business value even if a business has high levels in wages (if this means, of course, efficiency) and low levels in profits.

Moreover, the link between business’s VA and GNP could also justify a particular use of this business valuation method also in order to support businesses that apparently seem in trouble. Of course, this is only a suggested way to intend this method, which probably needs further empirical evidence.

In conclusion, the central idea proposed in this paper is that studying this particular method of evaluation of the business means not only studying the creation of stakeholder value, but also observing the business’s economic situation in its relationship to the nation’s overall economic system.

REFERENCES

- ATKINSON A.A., Waterhouse J.H. and Wells R.B., 1997, A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement, *Sloan Management Review*, Spring.
- BERMAN S.L., WICKS A.C., KOTHA S. and JONES T.M., 1999, Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance, *Academy of Management Journal*, 42-5, October.
- BLOCK S.B., 1985, Buy-sell agreements for privately held companies, *Journal of Accountancy*, 160.
- BUBBI L., 1994, La valutazione delle aziende in Gran Bretagna, in Guatri L., 1994, *La valutazione delle aziende*, Milano, Egea.
- BURCHELL S., CLUBB C. and HOPWOOD A.G., 1985, Accounting in its social context: towards a history of value added in the United Kingdom, *Accounting, Organizations and Society*, 10-4.
- CASSON M., 1996, The Nature of the Firm Reconsidered: Information Synthesis and Entrepreneurial Organisation, *Management International Review*, 36-1.
- CATTURI G., 1994, *La teoria dei flussi e degli stocks ed il "sistema dei valori" d'impresa*, Padova, Cedam.
- CLARKSON M.B.E., 1995, A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20.
- COASE R.H., 1991, The Nature of the Firm, in Williamson O.E. and Winter S.G. (Eds.), *In the Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, New York, Oxford University Press.
- COOPELAND T., KOLLER T., MURRIN J.L., 1990, *Valuation. Measuring and Managing the Value of Companies*, New York, John Wiley & Sons.
- DAVIS R.C., 1951, *The Fundamentals of Top Management*, New York, Harper and Bros.
- DONALDSON T. and PRESTON L.E., 1995, The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20-1.
- FREEMAN R.E., 1984, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- FRIEDMAN M., 1962, *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- FROUD J., HASLAM C., SUKHDEV J., and WILLIAMS K., 1999, Restructuring for shareholder value and its implication for labour, paper presented at the *Social Justice and Economic Efficiency Conference*, University of Cambridge, April 12th.
- FROUD J., HASLAM C., SUKHDEV J., SHAOUL J. AND WILLIAMS K., 1996, Stakeholder Economy? From utility privatisation to New Labour, *Capital & Class*, 60.

- GARAVAN T.N., 1995, Stakeholders and strategic human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 19-10, October.
- GREENLEY E.G AND FOXALL R.G., 1997, Multiple stakeholder orientation in UK companies and implications for company performance, *Journal of Management Studies*, 34-2, March.
- GRIFFIN J.J. and MAHON J.F., 1997, The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate, *Business & Society*, 36-1, March.
- GUATRI L., 1994, *La valutazione delle aziende*, Milano, Egea (En. trans., Valuation of Firms, London, Blackwell, 1994).
- HILL C.W.L. and THOMAS M.J., 1992, Stakeholder-agency theory, *Journal of Management Studies*, 29-2.
- HOLDER M.E., LANGREHR F.W. and HEXTER J.L., 1998, Dividend policy determinants: an investigation of the influences of stakeholder theory, *Financial Management*, 27-3, Autumn.
- HOPWOOD A.G., BURCHELL S. and CLUBB C., 1994, Value-added accounting and national economic policy, in Hopwood A. and Miller P. (eds.), *Accounting as social and institutional practise*, Cambridge, Cambridge University Press.
- HUTTON W., 1997, Six Stakeholding Propositions, *Business Strategy Review*, 8-2.
- JONES T.M. and WICKS A.C., 1999, Convergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24-2, April.
- KEY S., 1999, Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory", *Management Decision*, 37-4.
- KISSIN W. and ZULLI R., 1988, Valuation of a closely held business, *Journal of Accountancy*, 168.
- LIPARI C. and COSTA M., 2000-03, Accounting as administrative semiotics, *Annali della Facoltà di Economia dell'Università di Palermo*, 145-169.
- MILLER R.L. and LEWIS W.F., 1991, A stakeholder approach to marketing management using the value exchange, *European Journal of Marketing*, 25-8.
- MORLEY M.F., 1978, *The Value Added Statement*, London, ICAS.
- National Society of Public Accountants, 1990, What's a business worth? Valuation methods for accountants, *The National Public Accountant*, 35-2.
- PAKENHAM-WALSH A.A., 1964, Spanners in the Growth Engine, *The Cost Accountant*, July.
- PRESTON L.E. and DONALDSON T., 1999, Stakeholder Management and Organizational Wealth, *Academy of Management Review*, 24-4.
- PUGLISI M., 1998, Proposte per la configurazione di una teoria del valore unitaria per i vari ambiti disciplinari con particolare riguardo a quello economico-aziendale, in Dagnino G.B., Di Betta P. and Quattrone P. (Eds.), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, ESI, Napoli.
- PUGLISI M., 2001, La valutazione da parte degli enti pubblici dell'impatto sistemico delle aziende. Un approccio basato sulla creazione del valore, in Bianchi M. (Ed.), *Enti pubblici e competitività*, Società editrice "Il ponte vecchio", Cesena.
- PUGLISI M., 2003, Contributi sul tema della 'creazione di valore sociale' ad opera di aziende pubbliche locali, in VV.AA., *Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione*, Giuffrè, Milano.
- RAPPAPORT. A., 1998, *Creating Shareholder Value*, 2nd edn., New York, The Free Press.
- RHENMAN E., 1968, *Industrial Democracy and Industrial Management*, London, Tavistock.
- RUGGLES R. and RUGGLES R.D., 1965, *National Income Accounts and Income Analysis*, 2nd edn., New York, McGraw-Hill.

-
- RUTHERFORD B.A., 1978, Examining Some Value Added Statements, *Accountancy*, July.
- SHAOL J., 1997, A critical financial analysis of the performance of privatised industries: the case of the water industry in England and Wales, *Critical Perspective on Accounting*, 8.
- SIEGEL J. G., LEVINE M. and FITZSIMONS A., 1997, Business valuations using a multiplier of earnings, *The CPA Journal*, May.
- SPENCER L., 1994, Valuing a business, *Forbes*, 153-8, April 11.
- SWAD R., 1994, Discount and Capitalization Rates in Business Valuations, *The CPA Journal*, October.
- VICARI S., 1991, *L'impresa vivente*, Milano, Etas.
- VICHERS DA COSTA, 1979, *Testing for Success*, London, Mimeo.
- WADDOCK S.A. and GRAVES S.B., 1997, Quality of Management and Quality of Stakeholder Relations, *Business & Society*, 36-3, September.
- WALDRON D. and HUBBARD C.M., 1991, Valuation methods and estimates in relationship to investing versus consulting, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16-1.
- WEST T.L. and JONES J. D. (eds.), 1992, *Handbook of Business Valuation*, New York, John Wiley and Sons.

ENZO SCANNELLA (*)

NOTE A MARGINE DEL DIBATTITO EPISTEMOLOGICO E METODOLOGICO IN ECONOMIA AZIENDALE

Sommario: 1. Introduzione al dibattito epistemologico e metodologico in Economia aziendale; 2. L'Economia aziendale e il dualismo tra scienze della natura e scienze sociali; 3. L'Economia aziendale e la definizione dei confini disciplinari; 4. L'Economia aziendale e il falsificazionismo: il superamento della prospettiva positivista; 5. Note finali e rinvii. – Riferimenti bibliografici.

1. Introduzione al dibattito epistemologico e metodologico in Economia aziendale

L'Economia aziendale è una disciplina di recente formazione accademica e fa parte delle cosiddette discipline sociali. La sua nascita, ad opera del pensiero sistematicamente “rinnovatore” del suo fondatore, *Gino Zappa*, rappresenta il momento culminante di un processo che risponde all'esigenza di riunire a sistema sotto un comune “denominatore economico” e ricondurre in una unica matrice di studi – corpus dottrinale unitario – tutte quelle discipline che nel frattempo erano sorte (1), per poter pervenire, per mezzo della costruzione di un sistema teo-

(*) Dottore di Ricerca in Economia aziendale, Facoltà di Economia, Palermo.

Un ringraziamento sincero e una profonda riconoscenza vanno al Prof. Claudio Lipari per i suggerimenti alla stesura del presente saggio e per il tempo e la pazienza dedicati alla correzione delle bozze. Un tributo di gratitudine, inoltre, va al Prof. Marcantonio Ruisi, i cui preziosi consigli hanno stimolato ed accompagnato l'investigazione scientifica. Resta inteso, tuttavia, che la responsabilità di eventuali omissioni ed errori resta soltanto mia.

(1) Ci riferiamo al divenire delle tecniche nel tempo ad opera dei “Precursori”, il cui carattere evolutivo si ergerà a fondamento della speculazione in Economia aziendale. Si rinvia, diffusamente, a: E. GIANNESI, *Corso di Economia aziendale, in I Precursori*, Vol. V, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1965; A. CANZIANI, *Le discipline aziendali italiane da tecniche a scienza*, in Atti del II Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria, Messina, 16-17 dicembre 1993, Pacini Editore, 1994; M. RUISI, *La gestione aziendale nella sua evoluzione dalla prassi alla teoria*, in *Annali della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo*, 1996-1999; T. D'IPPOLITO, *Le discipline amministrative aziendali. Oggetto, metodo e attinenze*, Abbaco, Palermo-Roma, 1952; P. ONIDA, *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1947;

rico, a più ampie generalizzazioni. Si tratta di un punto di svolta e, per impiegare lo schema khuniano, possiamo parlare di “contributo rivoluzionario” senza, per questo, disconoscere il carattere della continuità del corso della storia del pensiero, ossia il contributo dei “Precursori” – e in particolare di Fabio Besta che ne ha implicitamente posto le basi – all’affermazione ed allo sviluppo della scienza economico-aziendale. Auspicava Zappa “*con il coordinare in una scienza nuova, unitaria, le nozioni offerteci da una folla di indagini particolari si spera di giungere, anche per nuove ricerche e per nuove elaborazioni, a risultati generali, che del nostro sapere, tanto cresciuto in estensione e profondità, sappiano comporre un insieme armonico di parti, reciprocamente chiarite in un tutto, coerente pur nella sua complessa variabilità*” (2).

Di qui l’esigenza di una nuova disciplina, l’Economia aziendale, definita come “*la scienza che studia le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende, ossia la scienza dell’amministrazione economica*”, radicata nei tre momenti fondamentali dell’amministrazione medesima (momenti fra loro intimamente connessi, coordinati e complementari, che ne evidenziano il carattere unitario ed armonico dell’operare aziendale): il momento cognitivo (o della rilevazione), il momento oggettivo (o della gestione) e il momento soggettivo (o dell’organizzazione) (3).

G. MAZZA, *Premesse storico-sistematiche negli studi di ragioneria*, Giuffrè, Milano, 1968. A. CANZIANI, *Sulle premesse metodologiche della rivoluzione zappiana*, in AA.VV., *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987; Antonio AMADUZZI, *Storia della ragioneria, uomini ed opere (abbozzo di un’idea)*, in Atti del II Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria, Messina, 16-17 dicembre, 1993, Pacini Editore, 1994. Per una trattazione di carattere sistematico della Storia della Ragioneria e delle Dottrine aziendali si rinvia a: F. MELIS, *Storia della ragioneria*, Zuffi, Bologna, 1950; T. ZERBI, *Le origini della partita doppia*, Marzorati, Milano, 1952; V. MASI, *La ragioneria nell’età moderna e contemporanea*, Giuffrè, Milano, 1997.

(2) Cfr., G. ZAPPA, *Tendenze nuove negli studi di Ragioneria*, Venezia, 1926, p. 37.

(3) Cfr., “Ed ecco la nuova tendenza: in un unico insieme accostare o riaccostare la dottrina contabile alla dottrina della gestione ed a quella dell’organizzazione economico-aziendale [...] l’accostamento, anzi l’associazione in un coordinato procedere, ad un unico intento dei tre complementari ordini di indagine segna le nuove vie, per le quali oggi soprattutto si palesano possibilità immediate di notevoli svolgimenti. Il connubio, indissolubilmente sancito dai fatti deve essere riconosciuto dalla dottrina”, G. ZAPPA, 1926, *op. cit.*, p. 22.

Cfr., “È merito non piccolo di Zappa l’aver dato un corpo scientifico all’intera materia elaborando un sistema dottrinale completo laddove esistevano soltanto tracce ed intuizioni [...]. Nella teoria dello Zappa, il quale per la prima volta nel 1926 parlò di una nuova scienza economico-aziendale, gli studi inerenti ai tre grandi gruppi di problemi aziendali: gestione, organizzazione, ragioneria, vengono intesi come aspetti diversi di un tutto unico”, in R. FERRARIS FRANCESCHI, *Il percorso scientifico dell’economia aziendale*, Giappichelli, 1994, pp. 48, 24.

Una disciplina in grado di riassumere la molteplicità delle relazioni di ordine economico che avvengono il comportamento delle aziende, pur nella consapevolezza della difficoltà di pervenire ad una sintesi finale e compiuta. Giova sottolineare che “*l’attività di gestione, di organizzazione e di ragioneria sono in realtà strettamente intrecciate [...] solo che occorre studiare in primo tempo, tali momenti distintamente, data la complessità – troppo notevole perché la nostra mente possa afferrarla simultaneamente – della vita aziendale [...] s’intende che in un secondo tempo, in quanto possibile, le conclusioni dei vari settori di studio devono essere coordinate e integrate, mentre continui saranno i reciproci scambi delle conoscenze teoriche di mano in mano acquisite*” (4).

Il carattere di universalità che discende da questa impostazione ha consentito di costruire un corpo di teorie generali, un sistema organico di conoscenze teoriche (5), che necessariamente si è arricchito nel tempo, diversamente da quanto avvenuto nel mondo anglosassone. L’Economia aziendale si differenzia dalle discipline contabili (*accounting*) e manageriali (*management*) nordamericane e anglosassoni nel trattamento sistemico-relazionale ed unitario dei fatti e dei fenomeni aziendali. Ne sono un esempio quella serie di principi generali quali il principio di unitarietà della gestione, di autonomia, di economicità, di equilibrio economico durevole ed evolutivo, relativi a tutte le tipologie di aziende (6).

(4) Cfr., T. D’IPPOLITO, 1952, *op. cit.*, pp. 22, 23.

(5) Scrive il CAVALIERI, “I grandi temi dei quali l’economia aziendale si è fatta carico fin dalle sue prime espressioni possono essere individuati nella concezione dell’azienda come sistema economico in tutte le sue articolazioni e classi, nell’individuazione dei soggetti e delle loro funzioni, nell’osservazione delle strutture e delle loro possibili evoluzioni, nelle complesse modalità di svolgimento e controllo delle attività di produzione e di consumo, nelle condizioni nelle quali tali attività debbono essere realizzate (equilibrio, economicità), nella formazione dei processi decisori e nella determinazione dei valori d’azienda. [...] nella vastità e nella profondità del cambiamento, che coinvolge radicalmente l’evoluzione delle strutture organizzative ed operative [...] alcuni temi emergono [...] quali: il rapporto impresa - ambiente, i problemi dell’efficienza, il comportamento strategico, i sistemi di controllo, le componenti soggettive”, E. CAVALIERI, *L’economia aziendale e gli studi sull’impresa*, Rirea, n. 1-2, 1995, pp. 3, 8-10.

(6) Si veda AMADUZZI, “ogni scienza progredisce con il progredire dei suoi principi ed è pertanto sempre finalizzata a principi [...] A mio parere, l’economia aziendale va considerata come scienza fondamentalmente teorica [...] e la sua purezza vuole indicare che va coltivata per raggiungere proposizioni di universale validità.”, A. AMADUZZI, *Il sistema degli studi aziendali sulla base di principi*, Rirea, n. 1-2, 1990, pp. 8, 10. Per la FERRARIS FRANCESCHI “nel contesto culturale e linguistico anglosassone la struttura concettuale e la sistemazione degli studi in campo aziendale sino ad oggi sono state in larghissima prevalenza guidate da esigenze conoscitive

La riflessione epistemologica nell'Economia aziendale è stata condizionata dal suo processo di creazione e sviluppo, ascendente dalle tecniche (discipline teorico-pratiche, orientate "al fare") alle scienze, attraverso un percorso progressivo di "purificazione" e di "raffinamento" delle tecniche o meglio, per utilizzare le parole del Canziani, "*dell'avviata transizione-trasmutazione di esse (le discipline aziendali nell'ultimo quarto del secolo decimonono) verso dottrine di tipo scientifico*" (7). Questo ha riproposto l'annosa questione della sua natura scientifica che si colloca nel campo proprio dell'epistemologia.

Gli studi aziendalistici italiani hanno realizzato, molto di più che nel campo dell'economia generale, il proficuo incrocio tra epistemologia e metodologia delle scienze sociali: i contributi più rilevanti e significativi e la capacità di farsi interprete di alcune delle tematiche che emergevano in campo metodologico, è stata maggiore da parte degli economisti aziendali che non degli economisti generali (8).

La consapevolezza della complessità dell'oggetto della nostra analisi ha portato a limitare drasticamente la riflessione a taluni più significativi aspetti del dibattito epistemologico-metodologico nell'Economia aziendale. Ci limiteremo a richiamare la natura duale (9) del pro-

legate a scopi di formazione professionale e di perfezionamento dei managers, cioè a scopi pragmatici posti direttamente dalle aziende, mentre in Europa, in particolare nei paesi di lingua tedesca ed in Italia, è stato largamente prevalente l'interesse per una dottrina di economia aziendale sviluppata come complesso di teorie ordinate in modo sistematico", R. FERRARIS FRANCESCHI, *Specializzazione e rinnovamento nella teoria economico-aziendale*, in AA.VV. *Scritti in onore di Carlo Masini. Istituzioni di economia d'azienda*, Vol. I, Egea, Milano, 1993, p. 81.

(7) Cfr., A. CANZIANI, 1993, *op. cit.*, p. 45.

(8) La domanda circa la natura della scienza ha avuto nel tempo diverse risposte. Per una sistematica analisi del processo di specificazione e di riconoscimento della natura scientifica dell'Economia aziendale – processo di scientificizzazione disciplinare – si rinvia a: A. CANZIANI, 1993, *op. cit.*; D. AMODEO, *La natura della ragioneria*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 4, 1983; M. RUISSI, 1996-1999, *op. cit.*; E. GIANNESI, 1965, *op. cit.*; E. GIANNESI, *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane*, Colombo Corsi Editore, Pisa, 1954; C. LIPARI, *Dalla storia delle imprese alla storia della ragioneria*, in *Atti del II Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria*, Messina, 16-17 dicembre 1993, Pacini Editore, 1994; C. LIPARI, *Dal controllo di razionalità alla razionalità del controllo: generazione e progressiva specificazione della ragioneria*, in *Annali della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo*, 1988-1995; P. ONIDA, *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1947; T. D'IPPOLITO, *La scienza della ragioneria alla metà del sec. XX e il suo posto nel complesso delle odierne dottrine di economia aziendale*, Abbaco, Palermo-Roma, 1955.

(9) Nella tradizione filosofica occidentale, troviamo quei dualismi classici (soggetto conoscente-oggetto della conoscenza, natura-spirito, opinione-giudizio fondato, mondo-uomo, induzione-deduzione, mente-corpo, corpo-anima, essenza-esistenza, *res cogitans-res extensa*) che hanno reso possibile la conoscenza in senso scientifico.

blema epistemologico come necessaria premessa all'illustrazione della riflessione epistemologica-metodologica nelle scienze sociali e in quelle della natura, abbandonando – sin da principio – qualsiasi ambizione di completezza ed esaustività. Ci riferiamo al dualismo riguardante l'origine della conoscenza che richiama due grandi tradizioni estreme della filosofia: il *razionalismo* e l'*empirismo*.

Per il razionalismo la vera conoscenza ha origine da un processo creativo interno alla mente (analisi concettuale), ad opera dell'intelletto umano, dell'introspezione e della riflessione e non dall'esperienza sensibile (10). La matematica è l'esempio classico di questa visione della conoscenza.

Per l'empirismo l'unica fonte di conoscenza in senso proprio è l'esperienza sensibile. Le informazioni ottenute attraverso i sensi costituiscono la base della conoscenza scientifica. La scienza sperimentale è l'esempio classico: essa costruisce il proprio oggetto muovendo dai dati dell'esperienza e dell'osservazione.

Un ulteriore dualismo attiene all'indirizzo metodologico attraverso il quale la conoscenza viene acquisita: per il razionalismo il modo migliore per conseguire la conoscenza è la via *deduttiva*, in conseguenza di processi logici di ragionamento che si fanno partendo da principi generali o ipotesi premesse. L'empirismo, dal canto proprio, ritiene che la conoscenza derivi per via *induttiva* da specifiche esperienze sensibili, dall'osservazione di fatti e fenomeni della realtà (11). Tutte le affer-

(10) Cfr., “In un altro passo ben noto, nel dialogo Menone, Platone suggerì che si poteva pervenire a conoscere forme grazie al fatto che esse erano già note alla mente [...] noi possediamo una qualche conoscenza innata o a priori [...] Il compito del maestro era quindi quello di tirar fuori questa conoscenza delle specie [...] Nell'opera di Platone è il compito del filosofo a trascendere il mero mondo mondano e le sue apparenze fenomeniche e ad ascendere in qualche modo al mondo delle specie: all'ambito delle conoscenze”. Aristotele, invece, “era interessato a mostrare che l'essere risiede nei singoli oggetti percepiti dai sensi, e non in universali trascendenti [...] nella Fisica diceva che le cose dovevano essere spiegate a partire da cause e da primi principi, ma che questi si potevano conoscere solo a partire da fenomeni, da quello che è più conoscibile e chiaro per noi [...] Egli diede un contributo importante a una spiegazione dettagliata di almeno un tipo di ragionamento deduttivo (il sillogismo categorico, nelle sue varie forme) [...] Aristotele, però, mise l'accento sul bisogno della ricerca empirica”, D. OLDROYD, *Storia della filosofia della scienza*, Il Saggiatore, Milano, 1989, pp. 13, 16, 23, 33.

(11) L'empirismo è legato all'opera di Francesco Bacone (inizio XVII secolo). Per quest'ultimo la mente umana (libera dagli idoli della Tribù, della Spelonca, del Foro e del Teatro) è in grado di staccarsi dalla natura per studiarla, per scrutarne i segreti, con l'atteggiamento di un osservatore imparziale e neutrale. La concezione baconiana è quella di un universo formato soltanto da soggetti coscienti che agiscono su oggetti passivi (una interazione condotta con un metodo applicabile a tutte le scienze). Sui limiti del programma induttivista baconiano si veda:

mazioni che pretendono di esprimere conoscenza si riducono a quelle che dipendono per la loro giustificazione dall'esperienza.

In sintesi, se impieghiamo il tradizionale "arco della conoscenza" nella forma più semplice, la deduzione si qualifica come un percorso discendente da enunciati generali ad enunciati particolari mentre l'induzione come un percorso ascendente in senso inverso, che giunge all'elaborazione di teorie – generalizzazione induttiva – partendo dai dati accumulati attraverso le osservazioni.

In realtà, come si vedrà meglio in seguito, più che di due indirizzi, si tratta di due intimi momenti della ricerca scientifica. Ricerca scientifica che – in una prospettiva molto ampia e alla luce della storia del pensiero e della tradizione filosofica occidentale – presenta due aspetti. Uno è l'accertamento e la scoperta di fatti (*scienza descrittiva*), l'altro è la costruzione di ipotesi e di teorie (*scienza teorica*). La costruzione di teorie assolve a due finalità principali: prevedere l'accadimento di eventi o risultati di esperimenti, così da anticipare nuovi fatti (*funzione predittiva*) e spiegare fatti già noti (*funzione esplicativa*).

L'Economia aziendale ha dimostrato, nel suo divenire, di preferire l'impiego complementare dei metodi induttivo e deduttivo. Una conferma la ritroviamo nelle parole di Onida: "*negli studi in esame [...] deduzione ed induzione, introspezione ed esperienza esterna s'intrecciano, senza che possa, in generale, parlarsi di prevalenza dell'uno o dell'altro metodo di ricerca [...] nell'incessante procedere della ricerca scientifica, s'intrecciano così, insieme, induzione e deduzione*" (12), ed in quelle del Pellicelli: "*contro la concezione facente capo a Stuart Mill, Robbins, Knight e Von Mises, secondo cui la scienza economica è un prodotto della pura ragione e perciò può essere costruita su un sistema deduttivo, la dottrina economico-aziendale italiana ha sempre preso posizione in modo più o meno esplicito, dimostrando di preferire l'impiego complementare dei metodi induttivo e deduttivo*" (13).

Deduzione ed induzione contribuiscono, integrandosi vicendevolmente nel "circuitto" della ricerca, alla costruzione e alla verifica del-

A. F. CHALMERS, *Che cos'è questa scienza? La sua natura e i suoi metodi*, Mondadori Editore, Milano, 1979; C. G. HEMPEL, *Filosofia delle scienze naturali*, Il Mulino, Bologna, 1968; P. B. MEDAWAR, *Induzione e intuizione nel pensiero scientifico*, Armando Editore, Roma, 1970.

(12) Cfr., P. ONIDA, 1947, *op. cit.*, pp. 295, 297.

(13) Cfr., G. PELLICELLI, *Il metodo assiomatico nella formazione delle teorie economico-aziendali: una prima approssimazione*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 1, 1970, p. 43.

le proposizioni teoriche (14). Una conferma eclatante la riscontriamo nell'impiego del "metodo dei casi" che, consci dei limiti insiti nella logica induttiva e quindi della impossibilità di generalizzare i risultati della ricerca – procedura inferenziale – contribuisce, comunque, a generare ipotesi (15).

A riguardo, particolarmente interessante è l'analisi del Canziani, secondo cui "almeno nelle scienze sociali in specie applicative il metodo è (e non può non essere) congiunto: fasi in cui si alternano quasi senza soluzione di continuità deduzione e induzione e viceversa, le quali si fondono quindi in modo sintetico nei processi intellettivi e speculativi degni di questo nome, efficaci in quanto fondati sul senso critico – scientifico – filosofico" (16).

Pertanto deduttivismo e induttivismo sono entrambi presenti nella nostra disciplina, indelebilmente avvinti, e rappresentano modi complementari che potenziano la solidità dell'approccio allo studio dei fenomeni aziendali. Così si esprime la Ferraris Franceschi: "induzione e deduzione trovano impiego integrato in un procedimento di analisi causale nel corso del quale ci si propone di evidenziare i nessi che rendono comprensibile la realtà, la rendono cioè interpretabile secondo una rete di relazioni di causa ad effetto" (17).

Ritorniamo al tema dell'oggetto di studio della nostra disciplina – un tema che si manifesta allorquando il campo d'indagine diventa una

(14) Va osservato come "il problema dell'inferenza è posto con chiarezza sin da Aristotele: la scienza procede in via deduttiva e induttiva, utilizzando un metodo rigorosamente definito", G. RUSCONI, *Induzione e deduzione nelle ricerche di economia aziendale*, Rirea, n. 5-6, 1986, p. 225.

(15) Si rinvia a: M. COSTA, *Il caso in economia aziendale: tra logica della scoperta scientifica e logica della conferma scientifica*, in G. B. DAGNINO - P. DI BETTA - P. QUATTRONE (a cura di), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1998.

(16) Cfr., CANZIANI A., *La ricerca nelle scienze sociali. Note metodologiche e pre-metodologiche*, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Paper, febbraio, 1999, p. 19.

(17) Cfr., R. FERRARIS FRANCESCHI, 1994, *op. cit.*, p. 145. Di diverso avviso la posizione di L. SICCA, "Il metodo per pervenire ad un rinnovamento dell'impostazione teorica non può che essere quello induttivo, che prenda le mosse, però, dalla individuazione di quei principi soltanto che abbiano superato la prova di validità, e possono quindi assurgere a principi di fondo del sistema aziendale entro cui si muovono", L. SICCA, *Alcune considerazioni sul metodo per una revisione dei principi dell'economia aziendale*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, 1992, p. 27. A riguardo il CAVALIERI così si esprime: "l'osservazione e l'interpretazione della realtà che evolve rappresentano momenti particolarmente significativi nei nostri studi e determinano la prevalenza del percorso induttivo nella formulazione delle teorie economico-aziendali", E. CAVALIERI, 1995, *op. cit.*, p. 14.

disciplina riconosciuta – che Zappa individua nell’azienda, intesa come istituzione economica (18), come universo da sottoporre ad indagine analitica, che influenza concretamente il circuito macroeconomico nel quale si inserisce ed è strettamente avvinta – azienda come “sistema aperto”, come ente in continuo rapporto con l’ambiente esterno, con i sovrasistemi di ordine superiore nei quali è immerso – a differenza delle impostazioni precedenti. È merito di Zappa lo sviluppo dell’Economia aziendale fondato sulla natura sistemica dell’oggetto di analisi: l’azienda. Questa concezione dell’azienda come sistema – formato da diverse parti legate da vincoli di interdipendenza – evidenzia come essa non sia una realtà fisica (se non in minima parte) ma piuttosto un insieme di relazioni, di campi di forze in movimento perenne. È un sistema composto da diversi sub-sistemi, legati da molteplici interrelazioni – intense e difficili da apprezzare – che legano ogni parte al tutto (in una visione circolare in cui il tutto e le parti si influenzano reciprocamente), ed il suo operare è la risultante di un insieme di scelte e di vincoli, in un complesso rapporto di concause e di effetti molteplici. L’ordine sistematico diviene l’essenza stessa della vita dell’azienda, la quale è ininterrotta e continua fino al momento della sua dissoluzione che segna il venire meno della coordinazione.

Il corpo dottrinale degli studi economico-aziendali ha trovato sempre fondamento – secondo la concezione zappiana – nel generale principio per il quale l’azienda mentre costituisce la “*cellula vitale dell’intero ordinamento economico*” rappresenta pure la “*categoria universale*” che comprende sia le aziende di produzione che le aziende di erogazione (Stato e famiglia) (19).

L’azienda non è concepibile come una “categoria astratta universale” che resta teoricamente sempre uguale a se stessa: al contrario, si differenzia di continuo nelle sue forme e nei suoi obiettivi, essendo la sua natura evolutiva, in continuo movimento – anche per l’azione stessa degli individui che concorrono a formarla – presentando, però, logiche di funzionamento costanti nel tempo e nello spazio. L’azienda vie-

(18) La nozione zappiana di azienda come “coordinazione economica in atto, istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani” (ZAPPA, 1926, p. 37), in tempi successivi si modifica in quella di “istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, compone e svolge in continua coordinazione la produzione o l’acquisizione e il consumo della ricchezza” (ZAPPA, 1957, p. 65). L’azienda, comunque si voglia denominare, è un fenomeno di tempo, in continuo movimento.

(19) Una concezione lato sensu dell’azienda.

ne studiata come sistema dinamico nel quale si realizzano “in sintesi vitale l’unità nella molteplicità, la permanenza nella mutabilità” in ragione del fine di attuazione e nella quale l’analisi delle singole parti, anche se fittizia e a scopo esplicativo, rimane arbitraria. Il sistema è qualcosa di più della semplice somma delle sue parti. L’Economia aziendale come disciplina che studia l’ordine economico di un istituto (Masini) ammette nella spiegazione dei fenomeni economici non solo variabili appunto economiche ma anche psicologiche, sociologiche che non possono essere avulse dalla vita sociale in cui l’azienda è inserita.

L’Economia aziendale ha ampliato ed approfondito notevolmente nel tempo il proprio campo di indagine per rispecchiarne la crescente complessità dei contenuti, fino al punto che ha dato vita a varie discipline specialistiche (20), in riferimento soprattutto alle principali *funzioni gestionali* (produzione, marketing, finanza, pianificazione e controllo, logistica, organizzazione etc.) e alle *classi particolari di aziende* (industriale, commerciale, di servizi etc.), le cui indagini e ricerche sono ricondotte ad un’unitaria e sistematica matrice dottrinale (21), nella consapevolezza delle relazioni che legano l’aspetto economico, finanziario, organizzativo, patrimoniale, o la parte al tutto della combinazione aziendale ed il sistema aziendale stesso al più ampio contesto economico cui appartiene (22). Un’unità economica nella quale si com-

(20) Con tutti i rischi di “frantumazione” della dottrina così ben delineati dalla FERRARIS FRANCESCHI, ogni qualvolta che la specializzazione – e la connessa elaborazione scientifica realizzata in una prospettiva limitata – diventa la tendenza evolutiva dominante, rivelandosi, la stessa, carente sul piano dell’inquadramento sistematico, R. FERRARIS FRANCESCHI, 1994, *op. cit.*, p. 105. Si veda anche S. SILVESTRELLI, *L’evoluzione dell’economia d’impresa tra modelli teorici ed economia reale*, in Finanza Marketing e Produzione, n. 2, 1996.

(21) Cfr., “Nell’ambito della produzione scientifica di Gino Zappa ravvisiamo innumerevoli germinazioni, timide all’inizio, di spunti teorici e di elementi conosciuti in attesa di successiva coltivazione. Su questi fondamenti si sarebbero poi costituite discipline distinte, la cui autonomia, peraltro, trova limiti per effetto della loro sostanziale integrazione nell’unità della dottrina di Economia aziendale [...] È chiaro, dunque, che già all’epoca indicata il Maestro anticipava una impostazione scientifica che avrebbe avuto grande rilievo anche a distanza di tempo; e cioè la opportunità di condurre gli studi di azienda con criteri sia funzionali sia settoriali” G. PIVATO, *Contributi di Gino Zappa alla conoscenza della funzione finanziaria d’impresa ed alla formazione della disciplina di finanza aziendale*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 3, 1981, pp. 343, 345.

(22) Osserva al riguardo AMADUZZI, “Il nucleo, da cui le discipline aziendali iniziarono la diversificazione, è la Ragioneria [...] Le nuove discipline intendono studiare singolarmente la gestione dei vari tipi aziendali, ma è evidente che tale materia non può essere disgiunta, ma va collegata alla ragioneria.”, in Aldo AMADUZZI, *Il sistema degli studi aziendali sulla base di principi*, Rirea, n. 1-2, 1990, p. 7.

pongono e si integrano reciprocamente i fatti amministrativi, gli organi e le loro funzioni.

Osserva al riguardo Ferrero che “*l’innovata dottrina economica dell’azienda esige una ricerca vieppiù bisognosa di integrazione tra momento induttivo e momento deduttivo, tra analisi settoriali – funzionali e sintesi intermedie e tra queste e le sintesi generali, guidate dal principio dell’unità insito nel concetto di sistema*” (23).

Questo sembra essere l’orientamento verso il quale, da tempo, si muovono gli studi aziendali (24), rivolti a privilegiare, a seconda dei temi affrontati e dell’interesse degli studiosi – ora la ricerca di possibili uniformità dei fenomeni aziendali (25) in base alle quali costruire teorie che interpretino e descrivono la realtà stessa, ora ricerche di carattere normativo. La maggior parte delle scienze sociali ha una versione positiva (nucleo conoscitivo) e una normativa o applicata, che “traduce” in forma imperativa, predittiva e precettiva le asserzioni di tipo positivo e l’Economia aziendale presenta entrambe le finalità descrittiva e prescrittiva (26).

Sulla base di ciò possiamo, allora, affermare che oggetto dell’Economia aziendale nella sua componente positiva (intento esplicativo – finalità conoscitive) è, in estrema sintesi, la ricerca delle logiche di funzionamento delle aziende, la elaborazione di strutture concettuali utili ad interpretare la realtà aziendale, mentre nella sua componente nor-

(23) Prosegue l’Autore “costituiscono una evoluzione, rispetto al passato, le più congeniali tendenze a difendere tale principio - cardine (dell’unità) senza tuttavia escludere una ragionevole flessibilità almeno laddove questa può consentire delle congrue “ipotesi di scindibilità” utilmente fattibili e concretamente realizzabili”, G. FERRERO, 1990, *op. cit.*

(24) A tal proposito, per Antonio AMADUZZI “il campo delle conoscenze aziendali ha vissuto nei nostri tempi il profondo processo di accelerazione della Storia e di cambiamento verificatosi nell’ambiente. Ciò ha comportato un ampliamento del campo di indagine con esasperato ricorso alla specializzazione, orientata spesso ad una rincorsa del nuovo, senza continuità con le conoscenze già acquisite e con i risultati già raggiunti. In conseguenza è venuta meno quella visione unitaria dell’azienda che deve essere punto di partenza e di arrivo insieme di ogni ricerca, visione in evoluzione con il mutare dei tempi”, Antonio AMADUZZI, *Storia della ragioneria, uomini ed opere (abbozzo di un’idea)*, in Atti del II Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria, Messina, 16-17 dicembre 1993, Pacini Editore, 1994, pp. 22, 23.

(25) Si veda C. LIPARI, *Lineamenti per un modello unitario di azienda*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D’Oriano*, Cedam, Padova, 1997.

(26) “I due aspetti della ricerca scientifica, quello positivo esplicativo e quello normativo sono da vedere sempre strettamente complementari, in moltissimi casi addirittura interdipendenti”, R. FERRARIS FRANCESCHI, 1994, *op. cit.*, p. 111. Anche in Economia l’aspetto normativo e positivo non possono mai completamente separarsi (fu opera di J. S. Mill la prima distinzione fra proposizioni normative e positive per gli economisti).

mativa (intento prescrittivo), attraverso una vera conoscenza di tali condizioni, è la ricerca di norme di comportamento strettamente collegate alla guida dell'azione, in merito sia ai fini da perseguire sia ai mezzi da utilizzare, tenendo conto dei vincoli nel decorso del tempo. I due momenti – essere e dover essere – sono, dunque, presenti in tutti gli aspetti interdipendenti del sistema aziendale e avvinti da un rapporto di complementarità (27).

2. L'Economia aziendale e il dualismo tra scienze della natura e scienze sociali

Il dualismo tra scienze della natura e scienze sociali ha avviato, alla fine dell'Ottocento, una feconda riflessione epistemologica e metodologica volta a definire l'ambito più appropriato delle scienze sociali (28).

Nel corso dell'Ottocento assistiamo ad un ampliamento del concetto di scienza: accanto alle scienze della natura (29) rivendicano la legittimità scientifica le discipline sociali e prime fra tutte l'*economia* e la sociologia, in conseguenza dell'ampio uso di concetti, principi e metodi della fisica, della matematica e della biologia, impiegati per convalidare la metodologia e per garantire i risultati.

Il dibattito si sviluppò lungo la questione se le scienze sociali fossero o meno scienze "vere", "esatte" nello stesso senso delle scienze della natura. La controversia disciplinare ha visto da un lato coloro che

(27) Per un approfondimento della struttura logica dei due momenti – esplicativo e normativo – si rinvia diffusamente a: R. FERRARIS FRANCESCHI, *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1977; R. FERRARIS FRANCESCHI, *Sul problema delle teorie nell'economia aziendale*, in AA.VV., *Saggi di Economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987.

(28) Ci riferiamo al grande dibattito metodologico (storicamente noto con l'espressione "dualismo metodologico), il *Methodenstreit* (controversia sul metodo) sorto in Germania nella seconda metà dell'Ottocento soprattutto per merito dei teorici delle scienze storiche e della cultura in genere e di Max Weber e che impegnarono la cultura tedesca in una più precisa determinazione del compito delle scienze storico-sociali e della validità dei loro procedimenti di indagine. Il dibattito metodologico, sorto in sede di scienza economica, si estendeva all'intero edificio delle scienze sociali: per ognuna si trattava di definire il campo di ricerca e i rapporti con le altre discipline. Sul punto si vedano le opere di M. WEBER: *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 1958; *Economia e società*, Vol. I, Edizioni di Comunità, Milano, 1968; *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi, Torino, 1948.

(29) La disciplina che storicamente è stata considerata scienza è la matematica, che era pervenuta, con l'estremo rigore deduttivo delle analisi logico-formali, a garantire la certezza dei contenuti di tutte quelle discipline così formalizzate.

ritenevano che gli essere umani avevano una natura obbediente a leggi e dunque potevano essere studiati con il metodo di analisi delle scienze fisiche – il modello esplicativo di cui la scienza sociale si avvale non è diverso da quello delle scienze naturali (30) – pur ammettendo la particolare complessità dei fattori causali cui è sottoposto l'agire umano (31). Fondamentale presupposto è l'unità del metodo scientifico e del tipo di spiegazione che la scienza può offrire: pertanto la determinazione delle cause di un fenomeno particolare presuppone il riferimento a leggi generali che enunciano relazioni costanti tra fenomeni o classi di fenomeni. Ciò conduce ad una "scienza unificata" che dovrebbe studiare il comportamento degli esseri umani secondo i metodi usati dalla fisica di Newton. Nell'Ottocento la fisica newtoniana e i suoi immediati sviluppi simboleggiavano il massimo livello delle conquiste scientifiche e denotavano una scienza al vertice della gerarchia scientifica, a tal punto da apparire come la realizzazione dell'ideale del sapere universale e necessario (32). Osserva al riguardo Zamagni: "la siste-

(30) Ciò nasce dalla supposizione che i metodi di ricerca propri delle scienze naturali siano adeguati per lo studio dell'azione umana. Il dogma deterministico newtoniano costituiva il modello ideale di ogni vera scienza: dava la certezza di poter ridurre tutto il mondo ad un sistema coerente di equazioni meccaniche, in cui l'insieme degli elementi obbedisce ad un ordine, ad una legge. Si trattava, più che di un canone metodologico, di una concezione del mondo che appagava il bisogno di assoluto, di certezza, di verità permanenti.

(31) Cfr., "Le scienze sociali vengono presentate come perfettamente adatte all'ambizione positivista di affrontare il sapere umano come scienza rigorosa. Il criterio per stabilire tale scientificità coincide con l'obbedienza a leggi, ossia con il fatto che i fenomeni accadono regolarmente secondo correlazioni causali registrabili induttivamente.", D. SPARTI, *Epistemologia delle scienze sociali*, NIS, Roma, 1995, p. 34.

Il modello positivista della spiegazione causale faceva appello al postulato di una struttura legale della realtà e quindi anche della realtà sociale (una impostazione sociologica di impronta chiaramente deterministica).

Cfr., "Questo modello di spiegazione causale fondato su leggi generali era stato teorizzato fin dal 1843 ad opera di John Stuart Mill che l'aveva applicato anche alla scienza sociale. Per Mill la spiegazione di un fatto individuale consiste nella determinazione delle sue cause, e questa determinazione coincide con l'enunciazione della legge o delle leggi di causazione [...] la spiegazione così definita ha una struttura deduttiva [...] e al pari delle altre scienze, la scienza sociale non può che essere deduttiva", P. ROSSI, *Introduzione*, in P. ROSSI, M. MORI, M. TRINCHERO, *Il problema della spiegazione sociologica*, Loescher, Torino, 1975, p. 11.

(32) Cfr., "Il mondo newtoniano venne a essere considerato una sorta di grande macchina che, una volta creata e messa in movimento da Dio, avrebbe continuato a muoversi per sempre senza avere bisogno di ulteriori interventi, una macchina che doveva quindi essere ammirata dalla componente razionale della Creazione: l'uomo", D. OLDROYD, *Storia della filosofia della scienza*, Il Saggiatore, Milano, 1989, p. 110. Per un'analisi della fede di Newton nell'uniformità della natura e nel principio di causalità si veda I. NEWTON, *Principi matematici della filosofia naturale*, a cura di A. PALA, Utet, Torino, 1965.

mazione newtoniana dà, per la prima volta, concretezza all'idea che tutti i fenomeni, tutte le esperienze, si riducono ad atomi che seguono leggi regolari, meccaniche o matematiche" (33).

Economisti come Jevons, Pareto, Fisher e Walras scelsero come modello la fisica – caratterizzata da un uso molto esteso della matematica (requisito primario nel rendere scientifica una disciplina) – per fare dell'economia una “vera” scienza, una forma di conoscenza oggettivamente valida. Essi intendevano enucleare una parte delle scienze esatte che godeva del massimo prestigio e che poteva quindi conferire alla loro attività una legittimazione e un crisma di scientificità. Così l'emulazione dell'ideale meccanicista della scienza newtoniana condusse a modellare l'economia con la branca di maggior successo delle scienze della natura: le leggi economiche paragonabili alle leggi della meccanica (34).

Dalla prospettiva opposta coloro che sostenevano la tesi dell'irriducibilità delle scienze sociali a quelle naturali – ossia dell'irriducibilità dei fenomeni sociali complessi, mutevoli ed incostanti al metodo di spiegazione proprio del paradigma deterministico della fisica e della matematica – e che ne propugnavano la legittimità e l'autonomia scientifica a causa della specificità logica e metodologica (35). Max

(33) Cfr., S. ZAMAGNI, 1988, *op. cit.*, p. 90.

(34) Questo tentativo di imitazione – non semplicemente metaforica, bensì gnoseologica ed epistemologica – delle scienze naturali è chiamato “scientismo” o “naturalismo”.

(35) Cfr., “In sintesi questi i punti chiave che lo stesso Weber ha fatto valere e riproposto ai loro eredi: la tesi della conoscenza del mondo umano come distinta per oggetto e metodo dalla conoscenza della natura, la tesi della individualità, o quantomeno, della peculiarità, dei fenomeni storico - sociali, la dicotomia tra spiegazione e comprensione, con la valorizzazione di quest'ultima quale procedimento legittimo dell'indagine sociale.”, D. SPARTI, 1995, *op. cit.*, p. 50.

Contro l'assimilazione delle scienze sociali al procedimento delle scienze naturali ha preso posizione WILHELM DILTHEY: “scienze della natura e scienze dello spirito non si differenziano soltanto per il loro oggetto [...] e neppure si distinguono solamente da un punto di vista gnoseologico [...] i due gruppi di discipline si distinguono anche per la diversità del loro scopo conoscitivo e del metodo o dei metodi che impiegano per conseguirlo: le scienze della natura tendono a spiegare causalmente il loro oggetto, riportando i singoli fenomeni a un sistema di leggi mentre le scienze dello spirito tendono a comprenderlo sulla base dell'esperienza vissuta e si avvalgono di categorie peculiari come quelle di significato, di scopo, di valore ecc. [...] a questa impostazione fa riscontro il riconoscimento del fondamentale carattere storico dei fenomeni che costituiscono l'oggetto delle scienze dello spirito.”, P. ROSSI, *Introduzione*, 1975, *op. cit.*, pp. 14, 15.

Secondo J. R. RAVETZ, “allo stato attuale, le discipline che presentano la più ovvia evidenza d'inefficacia o per lo meno d'immatùrità, sono quelle che tentano di studiare il comportamento umano secondo lo stile delle scienze matematico - sperimentali (...) La situazione diventa peggiore, quando un campo di studi immaturo o inefficace viene utilizzato nell'opera di risoluzione di qualche problema pratico”, citato da T. W. HUTCHISON, *Storia e filosofia della scienza e economia*,

Weber, ribadendo l'infondatezza dell'analogia positivista fra fisica e sociologia, e negando l'idea che la meccanica newtoniana costituisse il modello per tutte le genuine scienze, giunge alla conclusione che *“punto di partenza dell'interesse della scienza sociale è senza dubbio la configurazione reale, e quindi individuale, della vita sociale che ci circonda, considerata nella sua connessione [...] a ciò si aggiunga che nelle scienze sociali siamo di fronte alla cooperazione di processi spirituali, e che intendere rivivendoli questi processi costituisce naturalmente un compito di tipo specificatamente diverso da quello implicito nella soluzione delle formule della conoscenza esatta della natura in genere”* (36). A questo punto si pone il seguente problema: *“anche se fossimo provvisti della più completa conoscenza possibile di tutte le leggi del divenire, come è possibile in genere la spiegazione causale di un fatto individuale poiché già una descrizione anche della più piccola sezione di realtà non può mai essere pensata come esaustiva”* (37).

Una scienza sociale, pertanto, non è meno valida se non tenta in alcun modo di imitare e di utilizzare strumenti concettuali elaborati da una particolare scienza della natura, come la fisica o la biologia (38).

in S. ZAMAGNI (a cura di), *Saggi di filosofia della scienza economica*, NIS, Roma, 1982, p. 120. Tra i sostenitori della specificità delle scienze sociali rispetto alle scienze naturali – specificità sostenuta, primariamente, sulla base della irripetibilità dei fenomeni storico-sociali – ricordiamo, anche: G. H. von WRIGHT, *Spiegazione e comprensione*, Il Mulino, Bologna, 1971; W. DRAY, *Leggi e spiegazioni in storia*, Il Saggiatore, Milano, 1957.

(36) Cfr., M. WEBER, *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 1958, pp. 86, 87.

(37) Cfr., M. WEBER, 1958, *op. cit.*, p. 92. Si veda anche: P. ROSSI, *L'impostazione weberiana e il nesso tra causalità e possibilità*, in P. ROSSI, M. MORI, M. TRINCHERO, *Il problema della spiegazione sociologica*, Loescher, Torino, 1975, pp. 51, 70.

(38) Un mezzo di interazione primario fra le scienze della natura e le scienze sociali è costituito dalle “analogie”, che ha funzionato come strumento di scoperta, riducendo un problema ad un altro già risolto o rendendo ragionevole e quindi accettabile alla comunità scientifica una idea difficile o strana.

Ne sono un esempio le cognizioni estese sull'equilibrio di un sistema materiale che ci aiutano a concepire l'equilibrio in economia o la nozione di “utilità” come attrazione fra un essere che ha bisogno di qualcosa e ciò di cui egli ha bisogno, che è esattamente come la forza di gravitazione di un corpo materiale. Così come l'atteggiamento riduzionistico della sociologia positivista che comportava l'analogia tra organismo animale e organismo sociale e, al limite, la continuità tra processi biologici e processi sociali (cioè la pretesa di spiegare i fenomeni sociali riportandoli a condizioni biologiche o magari al mondo fisico circostante).

La via analogica evidenzia tutti i suoi limiti nei rischi impliciti nella deformazione o trasformazione di concetti, leggi, principi e teorie derivanti dalle differenze fra i diversi ambiti di conoscenza e può condurre a conclusioni inattendibili. Su questo si consulti M. E. HESSE, *Modelli e analogie nella scienza*, Feltrinelli, Milano, 1980.

L'uso di dati numerici, di tecniche statistiche, di grafici e di altri strumenti matematici, fra cui la costruzione di modelli, dà a una scienza sociale un aspetto simile a quello della fisica, producendo anche risultati che sono quantitativi (39). I criteri di validità di una scienza sociale divengono pertanto indipendenti dal problema se essa assomigli e utilizzi o meno i metodi scientifici delle scienze naturali (scienze mature, come le chiamano i filosofi della scienza, per operare una distinzione, ad essi tanto cara, con le scienze immature).

La scienza economica ha in effetti conseguito sufficienti successi conoscitivi ed applicativi sviluppandosi nella stessa maniera della fisica e delle scienze naturali. Ma non si deve immaginare o suggerire che essa possa ambire alla dignità scientifica semplicemente accostandosi ai modi di procedere delle scienze naturali (40): la nozione di legge acquisisce uno statuto epistemologico diverso nelle scienze sociali e nelle scienze naturali (41).

In questo dibattito si inserisce la posizione della "tradizione austriaca" che con Ludwig von Mises è protesa a conservare l'autonomia teoretica delle scienze sociali e ad impedire, attraverso l'indagine quantitativa, l'imitazione delle scienze naturali (42). Per von Mises l'azione umana è un comportamento intenzionalmente diretto a conse-

(39) Il filosofo matematico Bertrand Russell scriveva che "un giorno la scienza sarebbe riuscita a produrre una matematica del comportamento umano, precisa quanto quella delle macchine", B. RUSSELL, *La conoscenza del mondo esterno*, Tea, Milano, 1995, pp. 214 - 215.

(40) Cfr., "Nel definire immatura una determinata scienza, si viene a suggerire l'idea che essa diventerà, a tempo debito, più o meno inevitabilmente grazie a un qualche processo naturale di maturazione, una scienza come la fisica - la suprema delle scienze mature - oppure, se ciò non si verifica, che vi è qualcosa di storto, di errato [...] Parimenti, i vari suggerimenti non riescono a tenere in dovuta considerazione le differenze fondamentali nell'oggetto di studio [...] Ciò cui si perviene in via di conclusioni, teorie, predizioni e leggi debbono dipendere da ciò che consente l'oggetto delle varie scienze", T. W. HUTCHISON, 1982, *op. cit.*, pp. 112, 113.

(41) Cfr., S. ZAMAGNI, 1988, *op. cit.*, p. 100.

(42) Cfr., "Anzitutto dobbiamo convenire che tutte le azioni sono compiute dagli individui. Una collettività funziona sempre per l'intermediazione di uno o parecchi individui le cui azioni sono relate alla collettività come a una fonte secondaria [...] La realtà di un tutto sociale consiste delle azioni degli individui che lo compongono. Così la via per arrivare alla conoscenza di tutti collettivi passa attraverso l'analisi delle azioni degli individui [...] la prasseologia avvia le sue investigazioni dall'azione individuale. Essa non tratta in termini vaghi dell'azione umana in generale, ma dell'azione concreta che un uomo definito ha compiuto ad una data e in un luogo pure definiti", L. von MISES, *L'azione umana. Trattato di Economia*, Utet, Torino, 1959, p. 41. Per una analisi - in una prospettiva individualista - dei pericoli e dei rischi derivanti dall'impiego del metodo matematico da parte degli scienziati sociali si veda: L. von MISES, *The ultimate foundation of economics science: an essay on method*, New York, 1962; F. A. von HAYEK, *Nuovi studi di filosofia, politica, economia e storia delle idee*, Armando Editore, Roma, 1988.

guire uno scopo ed i singoli individui possiedono fini ed obiettivi. Questi sono anche gli assiomi fondamentali su cui si fonda l'*individualismo metodologico* che riconosce il primato degli individui come attori e assegna all'economia il ruolo di scienza interessata allo studio delle azioni motivate dei singoli individui (43). Ma è ancora prima con Carl Menger – il fondatore della Scuola Austriaca di economia – che l'analisi delle conseguenze inintenzionali delle azioni umane intenzionali diviene un compito delle scienze sociali teoriche e, successivamente, in una più elaborata prospettiva evolutzionistica offerta da von Hayek, tale compito diviene tipico ed esclusivo delle scienze sociali. Ad agire sono solo gli individui in base alla loro conoscenza che resta smentibile (anche se la più consolidata) e parziale, contrapponendo i procedimenti propri delle scienze sociali ai caratteri più rilevanti che si riscontrano nei tentativi di trattarne l'oggetto secondo la metodologia propria delle scienze della natura.

L'Economia aziendale, così come le altre scienze sociali, ha vissuto il dibattito epistemologico sulla connessa pretesa delle scienze della natura di divenire il "garante" della validità di un corpus di conoscenze in grado di elevarle a rango di scienza. Pertanto, la ricerca in Economia aziendale non deve necessariamente impiegare misure, metodi e relazioni quantitative per essere scientifica; l'elaborazione matematica, per quanto rigorosa, non vale a rendere certi o attendibili i risultati conoscitivi cui essa giunge, non ha la pretesa di produrre certezze deterministiche, quanto piuttosto di rendere più precisa la formulazione di relazioni fenomeniche e la definizione di "leggi" scientifiche, qualunque sia il senso che ragionevolmente si vuole attribuire a queste parole circa la presenza di regolarità ben determinate nei fenomeni osservati. A tal proposito è bene rammentare le differenze radicali di assunti metodologici tra le scienze naturali e le scienze sociali: nelle prime si interroga la natura attraverso l'esperimento (ovvero un'indagine effettuata in un ambiente controllato, in cui è possibile isolare

(43) Su questi temi, più diffusamente, si rimanda a: L. von MISES, *Epistemological problems of economics*, New York University Press, New York, 1976 (tr. it., *Problemi epistemologici dell'economia*, Armando, Roma, 1988); C. MENGER, *Il metodo nella scienza economica*, Utet, Torino, 1937; F. A. von HAYEK, *L'abuso della ragione*, Vallecchi, Firenze, 1968; F. A. von HAYEK, *Lo scientismo e lo studio della società*, in *Conoscenza, mercato, pianificazione*, Il Mulino, Bologna, 1988; F. A. von HAYEK, *Individualism and economics order*, University of Chicago Press, Chicago, 1980; F. A. von HAYEK, *Legge, legislazione e libertà*, Il Saggiatore, Milano, 1982; D. ANTISERI - L. PELLICANI, *L'individualismo metodologico. Una polemica sul mestiere dello scienziato sociale*, Franco Angeli, Milano, 1992.

le cause dei fenomeni osservati), che può essere riprodotto tutte le volte che si desidera. L'esperimento consente inoltre di individuare delle regolarità anche con una certa precisione quantitativa. Nelle scienze sociali, invece, la ricerca è vincolata all'accadimento di eventi unici ed irripetibili. Nelle nostre Discipline, così come nelle scienze sociali, l'esperimento diviene impossibile (a causa dell'impossibilità di ripeterli in condizioni esattamente uguali) e non possiamo pervenire alla conoscenza di ben definite regolarità – ovvero “leggi sperimentali” – dei complessi e mutevoli fenomeni aziendali, nello stesso modo in cui è possibile farlo nell'ambito delle scienze naturali dove il metodo sperimentale, creando un isolamento artificiale, assicura la riproduzione di condizioni simili. Inoltre, nelle scienze sociali ci troviamo di fronte ad una piena interazione fra osservatore ed osservato, fra soggetto ed oggetto. A questo punto, osserva giustamente Masini che *“l'osservazione nelle nostre discipline può attingere di rado all'esperimento e anche in tal caso non si ha la possibilità caratteristica del prova e riprova, bensì quella dell'osserva e osserva il medesimo fenomeno ma in condizioni mutevoli e variabili non secondo schemi di circostanze e di fattori voluti dall'operatore”* (44).

Sulla base delle considerazioni sviluppate nelle pagine precedenti ci sembra di poter affermare che normalmente in Economia aziendale il linguaggio matematico-statistico viene impiegato soprattutto nella fase induttiva della ricerca, per lo studio e la descrizione dei fenomeni in termini di relazioni di variabili, pur essendo possibile impiegare la logica formale e le determinazioni quantitative numeriche per dedurre le conseguenze contenute in date ipotesi, anche se il rilievo degli aspetti quantitativi delle relazioni economiche hanno suggerito l'uso complementare della logica matematica, conseguendo risultati conoscitivi altrimenti irraggiungibili. Espressione tipica delle relazioni quantitative è la funzione matematica per l'analisi delle dimensioni dei fenomeni (in particolare, della grandezza delle cause e degli effetti). Osserva al riguardo D'Ippolito, *“l'adozione di opportune relazioni matematiche [...] consente di abbreviare notevolmente i ragionamenti, ed anche di svolgere automaticamente passaggi logici molto complessi, indicando direttamente le soluzioni cercate. Inoltre l'impiego del simbolismo algebrico e del calcolo infinitesimale, e quello delle rappresentazioni grafiche, consentono di sostituire, al linguaggio letterario spes-*

(44) Cfr., C. MASINI, 1961, *op. cit.*, p. 1343.

so incerto, un linguaggio preciso, chiaro, breve e persuasivo” (45). Il vantaggio della matematica diviene pertanto quello di permettere di descrivere, per mezzo di equazioni algebriche, le caratteristiche generali di un fenomeno: il linguaggio matematico è in grado solo di offrire delle modalità di calcolo, di deduzione o di derivazione di certi risultati da assunti e concetti, senza però generare autonome spiegazioni fenomenologiche.

In maniera speculare alle altre scienze sociali, in Economia aziendale, i fenomeni oggetto di indagine sono talmente complessi, data l'azione simultanea di numerose e complesse cause e data la mutabilità e la variabilità delle medesime e del numero relativamente ampio di variabili (connesse da più o meno complicate ed inscindibili trame di relazioni reciproche), che non solo non è possibile una misurazione completa, ma talvolta non è possibile identificare neanche tutte le variabili ed il loro peso. Il numero delle variabili e delle relazioni coinvolte è così elevato da non permettere una descrizione quantitativa completa. Il problema allora diviene la corrispondenza tra ciò che si misura e ciò che è misurabile, che non sempre coincide con ciò che è importante. A differenza di quello che avviene nelle scienze naturali, gli aspetti degli avvenimenti di cui tenere conto in Economia aziendale e sui quali è possibile disporre di dati quantitativi più o meno attendibili, sono necessariamente limitati e possono non comprendere quelli importanti. È assai diffusa la convinzione che l'aspetto più importante della natura quantitativa delle scienze naturali risieda nella maggiore precisione. Nelle scienze sociali spesso succede che sia ritenuto importante ciò che è suscettibile di misura, sulla base della finzione che i fattori misurabili siano gli unici rilevanti. Ma da questo conformarsi ai canoni e ai criteri sperimentati nell'ambito della fisica e delle scienze naturali, discende la pericolosa tendenza ad imitare in maniera acritica i metodi di indagine elaborati in un diverso contesto disciplinare (46).

I problemi connessi all'impiego della matematica ed, in generale, all'applicazione meccanica ed acritica a campi diversi da quelli in cui si è formata, vengono lucidamente individuati da Onida, secondo cui *“il metodo matematico può usarsi sia per esprimere con la precisione del linguaggio analitico relazioni già trovate con la logica ordinaria, sia per*

(45) Cfr., T. D'IPPOLITO, 1952, *op. cit.*, p. 62.

(46) Questa sudditanza metodologica viene indicata da von Hayek con il termine “scienziismo”.

cercare nuove relazioni [...] già sappiamo però che non tutti i fenomeni dei quali si occupa l'economia aziendale possono esprimersi quantitativamente" (47) e successivamente da Masini, secondo cui *"l'espressione quantitativa, frutto di misurazione, spesso integra il procedere per proposizioni. Il ricorso a simboli in schemi matematici offre grandi possibilità, ma soggiace a notevoli limiti per le necessarie astrazioni non di rado accolte con funzione di ipotesi. Il metodo matematico, il dato frutto di misurazioni, non possiedono per sé la certezza e la realtà"* (48).

Il linguaggio matematico può essere impiegato anche per l'enunciazione delle teorie economico-aziendali – con il vantaggio di descrivere il quadro generale delle interdipendenze reciproche delle variabili di un modello anche laddove si ignorano i valori numerici che ne determinano la particolare manifestazione – consentendo di raggiungere una eleganza di presentazione, anche se la dottrina italiana ha fatto ampio ricorso al linguaggio ordinario o naturale (49). La scelta non è stata casuale ma derivata, come possiamo evincere dalle parole del Cavaliere, *"dalla consapevolezza della scarsa attitudine dei tradizionali sistemi di equazioni a rappresentare unitariamente il complesso dei fenomeni in gioco nel campo aziendale, sia per la natura essenzialmente probabilistica degli stessi, sia per il loro grado di complessità e reciproca dipendenza"* (50).

(47) Cfr., P. ONIDA, 1947, *op. cit.*, p. 294.

(48) Cfr., C. MASINI, *L'ipotesi nella dottrina e nelle determinazioni dell'economia di azienda*, in AA.VV. *Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa*, Giuffrè, Milano, 1961, p. 1325.

(49) Per un'analisi dell'impiego delle espressioni quantitativo-matematiche nella investigazione scientifica del complesso e dinamico volgere delle coordinazioni aziendali si rinvia, diffusamente, a: G. ZAPPA, *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1946; G. ZAPPA, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1957; N. COLLETTI, *Il numero in economia aziendale*, Abbaco, Palermo-Roma, 1954; N. COLLETTI, *Programmazioni e scelte in economia aziendale*, Abbaco, Palermo-Roma, 1964; T. D'IPPOLITO, *Le determinazioni di ragioneria. Il campo della ragioneria*, Abbaco, Palermo-Roma, 1963; Antonio AMADUZZI, *Sui rapporti tra ragioneria e ricerca operativa nel sistema economico-aziendale*, Catania, Tipografia dell'Università, 1968; G. FERRERO, *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1965; U. S. PAGNANO, *Lineamenti di economia aziendale*, Catania, Edigraf, 1966.

(50) Prosegue l'Autore: "La matematica infatti fino a poco tempo addietro non disponeva dei metodi di ricerca operativa, che sembrano essere idonei ad iniziare con maggiore probabilità di successo lo studio di modelli operativi dinamici, capaci di rappresentare con sufficiente approssimazione un organismo aziendale, utilizzabili non solamente come schema logico di riferimento per il concreto operare [...] ma soprattutto come strumento capace di fornire orientamenti significativi in relazione a specifiche decisioni di livello strategico o tattico", E. CAVALIERI, *L'impiego della matematica nelle teorie economico-aziendali*, in *Ricerche di economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1984, p. 226.

3. L'Economia aziendale e la definizione dei confini disciplinari

Uno dei temi che da sempre caratterizza gli stadi iniziali dello sviluppo scientifico è la ricerca di fondamenti logici – strutture teoriche su cui costruire l'edificio dottrinale e fondare la correlata autonomia – la ricerca delle proprie identità, la legittimazione da parte delle altre realtà scientifiche più mature e la connessa delimitazione delle linee di confine con le discipline affini e attigue.

È del tutto naturale, quindi, che gli aziendalisti – in questo processo di sistemazione scientifica – si siano occupati, con intensità, del rapporto con gli studi economici ed, in particolare, con l'Economia politica (una “ingombrante sorella maggiore”, come la definisce Vicari) (51), nel tentativo di dare un fondamento autonomo all'Economia aziendale. Questo, è stato uno dei temi dominanti nel dibattito, anche recente, del nostro Paese (52).

È solo il caso di sottolineare, così si esprime Vaccà, che “*sforzi classificatori o di sistemazione geografica di questo genere sono stati compiuti solo dagli economisti aziendali, nella generale indifferenza degli economisti tout-court*” (53).

Alcuni aziendalisti, primi fra tutti Zappa e D'Ippolito, rivendicano una completa autonomia scientifica; una disciplina, l'Economia aziendale, unitaria ed autonoma, capace di assurgere a vaste sintesi (54).

(51) Cfr., S. VICARI, *Metodo e linguaggio nell'Accademia Economico-Aziendale Italiana*, in S. VICARI (a cura di), *Metodo e linguaggio in Economia Aziendale*, EGEA, Milano, 1992, p. 103.

(52) Per un approccio epistemologico e per l'ampia bibliografia citata si rinvia a L. BIGGIERO - D. LAISE, *Economia politica ed economia aziendale: un confronto epistemologico*, in G. B. DAGNINO - P. DI BETTA - P. QUATTRONE (a cura di), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1998.

Si vedano, inoltre, i contributi recenti della R. FERRARIS FRANCESCHI, *Che cosa ci unisce, che cosa ci divide dagli economisti generali*, in Rirea, n. 2-3, 1998; ALDO AMADUZZI, *Economia aziendale e politica economica*, in AA.VV., *Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini Editore, Pisa, 1987.

(53) Cfr., S. VACCÀ, *L'economia di impresa alla ricerca di una identità*, in *Economia e politica industriale*, n. 45, 1985, p. 10.

(54) Cfr., “Giova ammettere una sola scienza, di vasto contenuto, che avvinca in tutto lo studio dell'economia aziendale nelle sue molteplici e complesse manifestazioni, e tutte le costituisca in autonomo campo di indagine”, G. ZAPPA, 1926, *op. cit.*, p. 41.

Cfr., “L'economia aziendale, come noi la intendiamo, non costituisce né un duplicato, né la semplice continuazione dell'economia pura [...] economia politica pura ed economia aziendale sono discipline autonome che considerano sì lo stesso oggetto, l'attività pratica umana, ma sotto differenti aspetti e partendo da diversi principi, statico la prima e dinamico la seconda”, T. D'IPPOLITO, 1952, *op. cit.*, pp. 90, 182.

Non tutti gli studiosi – Onida, Cavalieri, Masini – concordano su tale affermazione: negano questa assoluta autonomia scientifica ma ritengono, però, che tale disciplina si differenzi dall’Economia politica per l’oggetto, il fine, il metodo e la prospettiva con cui la ricerca viene condotta, pur nella unitarietà della scienza economica (55).

È opinione da molti condivisa che non ha senso porre classificazioni rigide tra aree disciplinari, solidi confini e nette separazioni nei campi del sapere (56). Nuove tendenze di ricerca si sono indirizzate verso posizioni metodologiche che propugnano il superamento delle linee di demarcazione disciplinari e l’unificazione dei metodi di ricerca, per quanto in un inevitabile regime pluralistico, dando così significato – nel condurre i nostri studi – al contributo degli sviluppi conoscitivi che avvengono in altre discipline, all’integrazione di approcci diversi, nel-

(55) Cfr., “La scienza dell’economia aziendale è una parte della scienza economica, e si distingue sia per l’ordine di fenomeni del quale particolarmente si occupa sia [...] per i postulati e le ipotesi ch’essa ammette, come astratta premessa alla teoria [...] La scienza economica indaga, in genere, la condotta economica anche dell’individuo isolato [...] L’economia aziendale studia, in particolare, la condotta economica dell’azienda, i problemi economici concernenti l’organizzazione e la gestione di queste ultime. Essa non si occupa dell’atto economico singolo ma dell’organizzazione di fattori e dei sistemi di operazioni posti in essere per il raggiungimento dei fini dell’azienda”, P. ONIDA, *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1947, pp. 259, 260.

Al riguardo osserva il CAVALIERI che “l’economia aziendale è un ramo della scienza economica [...] le considerazioni appena fatte portano a negare l’assoluta autonomia scientifica dell’economia aziendale, per collocarla nella grande matrice degli studi economici”. Egli ammette tuttavia che “gli studi di economia aziendale si sono fino ad oggi differenziati sostanzialmente da quelli di economia politica: nel metodo [...], negli aspetti che sono stati presi in considerazione ai fini delle elaborazioni teoriche e nella logica con la quale la materia (azienda) è stata affrontata e trattata.”, ed inoltre “la persistente separazione tra economia aziendale ed economia politica e la difficoltà di dialogo che permane tra i cultori dei due campi stiano ponendo qualche freno alla possibile crescita dei livelli di conoscenza.” E. CAVALIERI, 1995, *op. cit.*, pp. 15, 16.

Masini così si esprime: “L’economia nei tempi presenti si può strutturare nei seguenti vasti rami: Introduzione e concetti primi di Economia, Economia aziendale [...] Economia politica”, C. MASINI, *L’economia di azienda ramo dell’economia*, in AA.VV., *Saggi di Economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987, p. 510.

(56) Fra gli altri VACCÀ, che così si esprime: “ha sempre meno senso enfatizzare singoli e specifici ambiti disciplinari e tracciare rigidi confini fra l’economia generale e l’economia di impresa. Ciò non tanto per riaffermare ancora una volta l’esigenza di valorizzare l’approccio interdisciplinare o l’essenzialità del confronto critico fra discipline diverse, quanto perché la comprensione e interpretazione di alcuni fondamentali temi che tagliano orizzontalmente la macro e la micro-economia richiede ormai una elevata interazione fra il modo di produrre conoscenza dell’economista d’impresa e quello proprio dell’economista generale [...] di fronte alla complessità ed anche all’arduità dei compiti che si prospettano agli studiosi di scienze economiche non è solo il confine fra economisti generali ed economisti d’impresa che si fa più labile, ma è lo stesso confine con le altre scienze sociali”, S. VACCÀ, 1985, *op. cit.*, pp. 25, 26.

l'attuale stadio di evoluzione della nuova "epistemologia della complessità" (57).

Non siamo in presenza, così si esprime Faccipieri, "di una semplice traslazione di concetti e di modelli da una disciplina all'altra: siamo in presenza di uno svolgimento più complesso di cui si intravede la natura non appena lo si definisce come un processo di circolazione dei concetti" (58).

Ogni ripartizione e suddivisione delle scienze ha solo un'importanza pratica e provvisoria, non sistematicamente definitiva e assoluta. Queste considerazioni possono aiutare a ridurre e/o evitare i rischi che si corrono quando si esaminano problemi complessi chiusi all'interno di un singolo canone metodologico. L'integrazione e/o cooperazione fra le diverse prospettive di analisi è foriera di interessanti sviluppi interdisciplinari e fonda la sua ragion d'essere in uno stato di insoddisfazione per i risultati degli approcci passati.

L'odierna produzione scientifica in Economia aziendale si alimenta, infatti, sempre più non solo di aspetti e problemi specifici posti dall'evoluzione dell'oggetto di studio (59) – l'azienda – e dal mutamento degli scenari economici in cui le aziende vivono, ma anche dei risultati maturati in altri campi di studio, anche non limitrofi, ponendo delicati problemi di mantenimento dell'identità (60), di continuità di dialogo, anche polemico, tra passato e presente, all'interno della dottrina aziendalistica italiana (61).

Da più parti si prende atto che le differenti modalità in cui si presenta la realtà aziendale nell'odierno contesto economico appaiono trop-

(57) Per le nostre discipline si veda: S. VICARI, 1992, *op. cit.*; M. CERUTI - G. BOCCHI (a cura di), *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano, 1988; A. GRANDORI, *Epistemologia ed economia aziendale: note per un dibattito*, in S. Vicari (a cura di), *Metodo e linguaggio in economia aziendale*, Egea, Milano, 1992; G. COLOMBO (a cura di), *Complessità e managerialità: cambiamenti di scenario e nuovi assetti di impresa*, Egea, Milano, 1991.

(58) Cfr., S. FACCIPIERI, *Economia aziendale ed economia industriale: separazione di ambiti disciplinari o circolazione di concetti?* in *Economia e politica industriale*, n. 52, 1986, p. 39.

(59) Cfr., "Oggi dobbiamo prendere atto di un ulteriore cambiamento radicale poiché l'azienda di questo fine del secolo XX non è più l'entità su cui è stata fondata l'Economia Aziendale", R. FERRARIS FRANCESCHI, *Problemi attuali dell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1998, p. 311. In termini più ampi possiamo parlare di non invarianza dell'oggetto degli studi.

(60) Sull'erosione dei confini interdisciplinari e sulla "cross-fertilization" si veda A. GRANDORI, 1992, *op. cit.*

(61) Cfr., "L'oggetto dei nostri studi per sua natura è sottoposto a vincoli, condizionamenti, anche trasformazioni, tali da richiedere la più attenta e costante revisione di tutto quanto tenda a cristallizzarsi per divenire una prassi scientifica affermata", R. FERRARIS FRANCESCHI, *Il percorso scientifico dell'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 86.

po differenziate, divergenti ed imprevedibili per poter essere interpretati e ricondotti all'interno dei temi e dei modelli proposti dalla letteratura tradizionale. Tra gli studiosi che sottolineano le carenze mostrate dalla letteratura tradizionale e che propugnano una "nuova impostazione" in sede di interpretazione dei fenomeni aziendali, ricordiamo Sicca (62), Guatri (63), Vaccà (64), Vicari (65), Demattè (66).

Si sostiene, inoltre, un atteggiamento di apertura, di dialogo con studiosi appartenenti ad aree o settori disciplinari diversi, aspirando a coglierne le possibili sinergie, le possibili aperture a nuove teorizzazioni dense di risultati interessanti ed inediti. Si pensi al contributo offerto alle discipline economico-aziendali dall'impiego del paradigma sistemico delle scienze biologiche (67). Questa crescente interdiscipli-

(62) Cfr., L. SICCA, "Lo studioso di economia aziendale si trova di fronte ad una realtà molto diversa da quella da cui presero le mosse gli studi di economia aziendale", *Alcune considerazioni sul metodo per una revisione dei principi dell'economia aziendale*", in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, 1992, p. 32.

(63) Cfr., L. GUATRI, "Le teorie nate in quegli anni (*anni '20*), nonostante i successivi adattamenti, mostrano non solo inevitabili lacune, ma profondi vuoti. Esse s'incentrano su realtà che hanno spesso radicalmente mutato le loro connotazioni; modellavano, spiegavano, conducevano ad uniformità fenomeni e circostanze che oggi ci sarebbe difficile riconoscere. Ne derivano regole che, almeno in parte, non hanno più né significato né utilità. Da questo contrasto trae origine l'ansia del rinnovamento delle teorie", *La teoria di creazione del valore. Una via Europea*, Egea, Milano, 1991, p. 4.

(64) Cfr., S. VACCÀ, "L'impresa non è concepibile come una categoria astratta, universale che resta teoricamente sempre uguale a se stessa, ma al contrario si differenzia di continuo nelle sue forme e nei suoi modi di operare e quindi nei suoi obiettivi [...] La nostra opinione è che occorre un deciso cambiamento delle categorie di analisi da impiegare, un cambiamento che è innanzitutto metodologico e attiene alla logica stessa con cui la nostra disciplina si rapporta rispetto all'economia politica e alle esperienze concrete di analisi", *L'economia di impresa alla ricerca di una identità*, in *Economia e politica industriale*, n. 45, 1985, pp. 5, 6.

(65) Cfr., S. VICARI, "ripensare l'economia d'impresa [...] è esigenza ormai affermata non più solo da frange marginali nell'ambito accademico e nel mondo operativo [...] Al cambiamento che l'impresa ha subito negli ultimi anni non ha corrisposto un'analoga evoluzione teorica [...] Il problema non è dunque che l'impresa sia cambiata, giacché l'impresa cambia continuamente, si è sempre modificata, si trasforma in ogni istante, essendo la sua natura evolutiva, ma ciò che conta è che noi, in quanto osservatori, siamo cambiati, al punto da considerare insoddisfacenti le attuali modalità di rappresentazione", *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas, Milano, 1991, pp. 3, 4; si veda anche S. VICARI, *Tradizione e rinnovamento: quale concezione di impresa?* in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 3, 1993, pp. 27, 28.

(66) Cfr., C. DEMATTÈ, "Da qualche anno aumentano le ricerche, le proposte di nuove concettualizzazioni [...] che lasciano pensare che l'insoddisfazione nei confronti dei modelli consolidati sia grande, che il ripensamento in corso non sia di semplice affinamento, foriera di nuovi paradigmi", *Ripensare l'impresa*, in *Economia & Management*, maggio, 1991, p. 5.

(67) Per una esposizione di carattere generale si rinvia L. von BERTALANFFY, *Teoria generale dei sistemi*, Isedi, Milano, 1977; U. BERTINI, *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990; Aldo AMADUZZI, *Il sistema aziendale ed i suoi sottosistemi*, in *Rirea*, n. 1, 1972; G. USAI,

narità e trasversalità della conoscenza testimonia l'emergere della complessità, come multiformità delle manifestazioni fenomeniche dell'oggetto di studio "azienda", la cui analisi richiede il concorso e l'apporto di nuclei disciplinari differenti (68). La pluralità dei metodi e la connessa indefinitezza di linguaggio (69) è stata in passato limitante e talvolta strumento di arbitrio nella comunità scientifica (70); oggi, nella prospettiva della complessità e dell'articolazione pluralistica dei fenomeni osservati, può rappresentare una condizione di libertà indispensabile per progettare nuove modalità di approccio nella nostra disciplina (71).

Oggi qualcuno sostiene una posizione aperta, tollerante, di "moltiplicità dei punti di vista", di "pluralismo metodologico" (72), senza comunque arrivare alle conclusioni più estreme sostenute da taluni nel dibattito epistemologico-metodologico contemporaneo. Ci riferiamo alle posizioni sostenute da *Feyerabend* che, reagendo alla tradizione metodologica iniziata con Cartesio (73), arriva ad ipotizzare come nor-

Teoria generale dei sistemi e cibernetica in Economia d'azienda, in Annali della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Cagliari, 1971-72, 1972-73; G. USAI, *L'impresa nel pensiero sistemico-cibernetico*, in L. CASELLI (a cura di), *Le parole dell'impresa. Guida alla lettura del cambiamento*, Franco Angeli, Milano, 1995, Vol. II; P. DELATTRE, *Teoria dei sistemi ed epistemologia*, Einaudi, Torino, 1984; S. BEER, *L'azienda come sistema cibernetico*, Isedi, Milano, 1973; S. BEER, *Cibernetica e direzione aziendale*, Bompiani, Milano, 1969; H. FOERSTER von, *Sistemi che osservano*, Astrolabio, Roma, 1987; J. G. MILLER, *La teoria generale dei sistemi viventi*, Franco Angeli, Milano, 1971; J. E. BINGHAM - G. W. P. DAVIES, *L'analisi dei sistemi*, Isedi, Milano, 1975.

(68) Cfr., FERRARIS FRANCESCHI R., *L'indagine metodologica nelle discipline economico aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Cedam, Padova, 1997, Vol. I.

(69) Ricorda il PELLICELLI che "in Economia Aziendale la purificazione linguistica assoluta non è forse possibile", in G. PELLICELLI, *Il metodo assiomatico nella formazione delle teorie economico-aziendali: una prima approssimazione*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 1, 1970, p. 44.

(70) S. VICARI, 1992, *op. cit.*, p. 116.

(71) Al riguardo osserva la FERRARIS FRANCESCHI che "il metodo unico, il metodo migliore, nei nostri studi così come altrove non esiste", in R. FERRARIS FRANCESCHI, *Problemi attuali dell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1998, p. 275.

(72) Cfr., "È principio condiviso che un metodo sia scientifico quando è adatto a conoscere il suo oggetto e che non vi è una «one best way» metodologica sotto questo aspetto", A. GRANDORI, 1992, *op. cit.*, p. 25.

(73) Cartesio propone un metodo generale per l'acquisto del sapere – o meglio, per utilizzare le parole dell'Autore, "il metodo che ciascuno deve seguire per ben condurre la propria ragione", un "principio unico del sapere" – con il suo celebre "*Discours de la méthode*", pubblicato, per la prima volta, nel 1637, in Olanda. Si veda R. DESCARTES, *Discorso sul metodo*, Editori Laterza, Bari, 1938.

male – per lo sviluppo conoscitivo – quello che è stato definito “*anarchismo metodologico o epistemologia anarchica*” (visione anarchica del processo scientifico), da intendersi non come assenza di metodo ma come incondizionata e piena libertà nella scelta del sentiero di ricerca (74), configurando il ruolo dello scienziato creativo e rivoluzionario. Non esiste “il” metodo ma esistono più metodi (75), nessuno dei quali è in assoluto quello “migliore”, ma esiste invece il metodo condiviso dalla comunità dominante che lo accredita come migliore (76).

Su questo punto ci sono posizioni divergenti che animano il dibattito sulle conseguenze della pressione esercitata dall’irrompere di prospettive disciplinari che trascendono quelle individuate all’origine come costitutive della prospettiva aziendale di studio delle unità economiche (77). Una originaria visione di sintesi che gradualmente, nel tempo, ha visto ridurre il suo naturale impulso di fronte all’emergere della tendenza verso la specializzazione e la formazione di indirizzi di ricerca sempre più distanti tra loro, forieri, per la Ferraris Franceschi,

(74) Feyerabend sostiene la sua tesi rifacendosi a esempi tratti dalla storia della scienza (l’esempio più particolareggiato riguarda la difesa da parte di Galileo del sistema copernicano).

(75) Così si esprime Feyerabend, “Esiste un unico principio da salvaguardare in tutte le circostanze e in tutti gli stadi dello sviluppo umano. Il principio è il seguente: tutto va bene”, P. K. FEYERABEND, *Contro il metodo*, Feltrinelli, Milano, 1979, p. 20.

Cfr., “Feyerabend [...] scrive che i procedimenti della scienza non si conformano ad alcuno schema comune, che non sono razionali in riferimento a nessuno schema del genere o anche che scienza e razionalità si escludono reciprocamente e che l’unico principio praticato e opportuno nella scienza è che tutto va bene e pertanto che non esiste alcun metodo scientifico”, citato da S. ZAMAGNI, *Introduzione*, 1982, *op. cit.*, p. 18.

(76) Per una disamina della “epistemologia anarchica” di Feyerabend, si veda, inoltre: *Addio alla ragione*, Armando, Roma, 1990; *Critica della ragione scientifica*, in C. Howson (a cura di), *Critica della ragione scientifica. Metodo e valutazione nelle scienze fisiche*, Il Saggiatore, Milano, 1981; *Consolazioni per lo specialista*, in I. Lakatos - A. Musgrave (a cura di), *Critica e crescita della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1976; *La scienza in una società libera*, Feltrinelli, Milano, 1981; F. BARONE, *Tra empirismo e anarchismo metodologico*, in AA.VV., *La storia della filosofia come sapere critico*, Franco Angeli, Milano, 1984.

(77) Si pensi, solo per fare un esempio, al frequente ricorso ad ipotesi estrapolate semplicisticamente dalle discipline che studiano organismi viventi e che possono risultare fuorvianti. Per un’analisi delle analogie tra le imprese e le forme di vita si rinvia a S. VICARI, *L’impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas, Milano, 1991. Posizione, questa, che può avere grande impatto suggestivo ma non forza argomentativa, dal momento che le imprese non sono organismi viventi; una distorsione dovuta al tipo di trasferimento analogico da cui si è partiti, come evidenziato da S. TAGLIAGAMBE - G. USAI, *L’impresa tra ipotesi, miti e realtà*, Isedi, Torino, 1994. Così si esprimono i due Autori: “Invero, è certo che nei sistemi sociali e nelle organizzazioni formali esiste la vita in quanto si tratta di entità costituite da esseri viventi. Pertanto, in essi si possono riscontrare attributi propri delle persone umane e, ad esempio, la capacità cognitiva, ma queste evidenti circostanze di per sé non autorizzano a una trasposizione degli attributi degli esseri umani ai loro sistemi sociali e alle loro organizzazioni formali”, p. 143.

di un duplice effetto: “*da un lato, l’impulso verso l’approfondimento delle conoscenze non può che rendersi auspicabile per gli effetti evolutivi che induce, quale che sia l’ambito disciplinare in cui si colloca, dall’altro lato, la tendenza verso la frammentazione porta con sé alcuni fattori di rischio non trascurabili per lo sviluppo degli studi: [...] progressivo allontanamento tra gli studiosi, difficoltà di comunicare provocata dalla formazione di linguaggi specialistici*” (78).

A questo si aggiunge il rischio che si corre acquisendo, in maniera sterile, teorie e conoscenze estere. Sul tema così si esprime Vaccà: “*la chiusura iniziale verso l’estero ha dato luogo col tempo ad una reazione di segno contrario, caratterizzato dall’importazione accelerata di modelli americani o di altri paesi, anzi in molti casi la conversione verso la letteratura internazionale è stata così rapida da divenire eccessiva, sviluppandosi spesso senza un preliminare esame delle specificità nazionali coinvolte in questa operazione di traduzione o di trasferimento dei concetti da un paese all’altro*” (79).

4. **L’Economia aziendale e il falsificazionismo: il superamento della prospettiva positivista**

L’esame, di cui sopra, conferma lo sviluppo del dibattito sul dualismo scientifico lungo la contrapposizione – e connesso processo generale di sostituzione – tra il modello ottocentesco della “*spiegazione causale*”, fondato sul presupposto di cause necessarie ed effetti inesorabili (leggi di natura) e sull’idea di una previsione infallibile (80) e il modello novecentesco della “*spiegazione condizionale*”, che fa appello a leggi probabili, a ipotesi scientifiche provvisorie, e aspira a una conoscenza anch’essa solamente probabile, che non ammette predestinazioni, necessità determinate o finalità immanenti (81).

(78) Cfr., R. FERRARIS FRANCESCHI, 1993, *op. cit.*, p. 76.

(79) S. VACCÀ, 1985, *op. cit.*, p. 7.

(80) Il carattere di spiegazione causale attribuito alla scienza si fonda sul presupposto che spiegare un fatto significa determinarne i fattori causali – le condizioni iniziali – che conducono necessariamente al suo accadimento, nell’alveo delle leggi assolute ed inderogabili della natura.

(81) Spiegare un fatto significa semplicemente determinare le condizioni della sua possibilità (come dimostra il principio di indeterminazione di Heisenberg). Lo scienziato tedesco Werner Heisenberg introdusse nel dibattito scientifico l’idea di indeterminazione, secondo cui “il solo fatto di compiere un’osservazione pone l’osservatore in rapporto diretto con l’oggetto della ricerca, distorcendo inevitabilmente il risultato [...] Ogni essere umano è, nello stesso tempo, elemento

Quest'ultimo modello si è esteso, secondo l'ordine sistematico delle scienze, a diversi campi del sapere, provocando la distruzione dell'illusione di universalità, necessità e certezza, e l'abbandono della pretesa di una spiegazione onnicomprensiva, rinunciando, pertanto, ai presupposti metafisici dello statuto positivista, incardinato nell'ideale classico di una concezione di scienza che si realizza nella elaborazione di proposizioni rigide, assolute ed eterne, di un complesso di conoscenze vere, immutabili, universali, deterministiche ed astratte, che ha come presupposto una costruzione meccanicistica, certa ed incontrovertibile dell'universo (un meccanismo che matematizza il sapere scientifico) (82).

La *scuola positivista* (83) ha affermato il primato dell'oggetto sul soggetto e, quindi, l'idea che la conoscenza sia imposta dall'oggetto al soggetto, il cui compito è quello di rispecchiarla fedelmente. La realtà viene considerata oggettiva, permanente e neutrale all'osservatore e le teorie devono rappresentarla, rispecchiandone i fatti e i fenomeni così come essi sono. L'osservatore si pone in una prospettiva esterna e superiore. La teoria risulta quindi separata dal mondo, autonoma e priva di influenze dettate da scopi particolari o giudizi di valore (l'uomo come unico soggetto in un mondo di oggetti). In tal senso la mera verifica di corrispondenza tra proposizione teorica e fatto osservato è sufficiente a dimostrare la verità di una teoria (le nuove teorie vengono accettate in quanto verificate). Lo stesso termine "positivista" (*positus* significa "fissato") esprime la preferenza per ciò che è creato deliberata-

condizionante e condizionato dal mondo che tenta di manipolare e influenzare [...] Ciò che osserviamo non è la natura in se stessa, ma la natura esposta ai nostri metodi di indagine", W. HEISENBERG, *Fisica e filosofia*, Il Saggiatore, Milano, 1966, p. 72.

È stato Charles Darwin ad intendere il divenire della vita come un processo non deterministico, gettando le premesse di una intuizione statistica dei fenomeni e avviando ad una scienza che avrebbe scoperto nella logica della probabilità, la logica della natura.

(82) La matematica si rivelava lo strumento adatto per leggere quel "grande libro della natura" che è scritto in caratteri matematici (Galileo, Cartesio). Una natura ordinata, un universo razionale e armonico, governato da una unica grande legge: la legge della gravità di Isaac Newton, capace di conoscere e ridurre a una sola formula tutte le forze da cui è animata la natura.

(83) Il positivismo è stato una forma estrema di empirismo caratterizzata dalla tesi che le teorie non solo si giustificano fintanto che è possibile verificarle sulla base dei fatti acquisiti con l'osservazione, ma hanno anche un significato solo nella misura in cui è possibile derivarle in tal modo (oggettività scientifica).

Per un'analisi della storia del movimento positivistico si consulti L. KOLAKOWSKI, *La filosofia del positivismo*, Laterza, Bari-Roma, 1974.

Alla radice di questo c'è la fede in una realtà oggettiva e conoscibile. Per una esauriente disamina della posizione positivista in economia si veda B. J. CALDWELL, *Beyond Positivism: economic methodology in the twentieth century*, London, George Allen & Unwin, 1982.

mente rispetto a tutto ciò che non è stato razionalmente progettato. Questo si risolve in una nozione forte di razionalità, intesa come “conformità a principi metodologici di successo stabiliti a priori” (84). A questo proposito possiamo riprodurre qui di seguito, dal Dizionario di Filosofia di Abbagnano, le tesi fondamentali del positivismo: la scienza è l’unica conoscenza possibile e il metodo della scienza è l’unico valido (pertanto il ricorso a cause o principi che non sono accessibili al metodo della scienza non dà origine a conoscenze); il metodo della scienza è puramente descrittivo, nel senso che descrive i fatti e mostra quei rapporti costanti tra i fatti che sono espressi dalle leggi; il metodo della scienza, in quanto è l’unico valido, va esteso a tutti i campi dell’indagine e dell’attività umana, e l’intera vita umana dev’essere guidata da esso (85).

Questa posizione è stata successivamente ed aspramente criticata in modo particolare da von Hayek e da Popper che proprio in questa fase mostrano tutta la loro originalità nel delineare nuovi tratti costitutivi del pensiero contemporaneo, mettendo in risalto la natura provvisoria di tutta la conoscenza scientifica. La scienza, con la filosofia di Karl Popper, ha assunto lo status *fallibilista* (86). In altri termini la scienza è una forma di conoscenza che assume il carattere della certezza non in senso assoluto, eterno bensì limitatamente ad uno specifico lasso temporale, sino a quando una nuova teoria scardini le conoscenze precedenti. Si doveva, quindi, mostrare che una teoria era sbagliata e non che era corretta (87).

Popper contesta lo “scientismo” dei positivisti (88) e propone una versione della metodologia “*ipotetico-deduttiva*” della scienza, basata su

(84) In questo senso essere razionali significa essere “metodici”, ossia disporre di criteri, di procedure di successo stabilite ex ante per scoprire la struttura ultima delle cose, rinunciando a qualunque spiegazione metafisica.

(85) Cfr., N. ABBAGNANO, *Dizionario di Filosofia*, Utet, Torino, 1998, p. 836.

(86) Cfr., “Il criterio dello stato scientifico di una teoria è la sua falsificabilità, confutabilità o controllabilità”, K. R. POPPER, *Congetture e confutazioni*, Il Mulino, Bologna, 1976, p. 66.

(87) Così si esprime Popper, “La scienza non è un sistema di asserzioni certe, o stabilite una volta per tutte, e non è neppure un sistema che avanzi costantemente verso uno stato definitivo. La nostra scienza non è conoscenza (episteme): non può mai pretendere di aver raggiunto la verità, e neppure un sostituto della verità, come la probabilità.”, K. R. POPPER, *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino, 1970, p. 308.

(88) Il programma positivistico si rafforza nel tempo attraverso l’unione della prospettiva empiristica con la prospettiva logica, dando origine al positivismo logico o empirismo logico o neopositivismo, impegnato nella costruzione – con forte accento logico – della conoscenza scientifica a partire dall’osservazione dei fenomeni.

congetture e confutazioni. L'attività scientifica consiste in una attività di continua formulazione di ipotesi e congetture, frutto dell'immaginazione creativa dei ricercatori (89) più che dell'applicazione della logica (90).

Viene così ridimensionata la scienza, che non ha più "universalità" bensì solo ipotesi da falsificare con l'esperienza. La validità di una asserzione scientifica sta nella possibilità che essa possa essere empiricamente controllata attraverso tentativi volti a ricercarne una "falsificazione". Le osservazioni, al contrario dei positivisti, non sono indipendenti dalla teoria nelle quali si iscrivono bensì è quest'ultima che precede l'osservazione e la dirige.

Il criterio di demarcazione tra la conoscenza scientifica e non, ossia il requisito che si richiede affinché possa essere attribuito il carattere di scienza, è costituito dalla possibilità, per la prima, di derivare da un sistema teorico delle asserzioni di tipo osservativo che possono in seguito venire confutate dall'evidenza, dall'esperienza.

Anche nel campo economico-aziendale, in aderenza alla posizione epistemologica popperiana, qualora l'osservazione confermi le ipotesi poste dal ricercatore a base della elaborazione concettuale, questa assume lo status di teoria, il cui superamento avverrà ad opera di una teoria migliore che spiega di più e risulta più severamente controllata. Un'ipotesi non può essere confermata dall'esperienza ma solo invalidata e in assenza di osservazioni invalidanti le ipotesi non sono, comunque, verificate ma solo "corroborate", cioè convalidate pro-tempore, per un periodo di tempo più o meno lungo, sino all'emergere di osservazioni invalidanti.

Peraltro, come opportunamente rileva Rusconi, "*applicando il metodo di Popper all'economia aziendale, appare scienziato chi costruisce una teoria dell'azienda da cui è possibile dedurre una serie di comportamenti che potrebbero anche non manifestarsi. Nell'economia aziendale il problema del rapporto tra induzione e deduzione viene così ricondotto a quello della costruzione di teorie di qualsiasi tipo e della loro eventuale falsificabilità*" (91).

(89) Per i falsificazionisti, sono le congetture audaci, quelle che fanno affermazioni ritenute improbabili sulla base del retroterra scientifico del tempo, che offrono i maggiori contributi alla crescita della conoscenza. I progressi significativi saranno contrassegnati dalla conferma di congetture ardite o dalla falsificazione di congetture prudenti.

(90) Popper, pur riconoscendo alla ragione un ruolo creativo nel formulare le "congetture", ammette che queste assurgono al ruolo di conoscenze solo se passano il vaglio dell'esperienza.

(91) Cfr., G. RUSCONI, 1986, *op. cit.*, p. 226.

La conoscenza ha, pertanto, un carattere di continua approssimazione alla verità (verosimiglianza), “*di cammino impervio e senza fine lungo il faticoso sentiero verso la meta*”, alla quale ci si può soltanto approssimare senza mai raggiungerla (92). Con ciò, però, non si vuole dubitare della fondatezza delle conclusioni della ricerca scientifica e ricadere, pertanto, nella retorica, ma sottolineare che tali conoscenze assumono il carattere di “certezza” non in senso assoluto, eterno, dogmatico bensì relativo, provvisorio e fallibile.

Per Popper la scienza non è conoscenza ma tendenza alla conoscenza, ricerca della verità (93). La natura della conoscenza scientifica ha un peculiare carattere congetturale e le asserzioni generali sulla realtà non possono avere un valore positivo (94). L’incessante progresso è la caratteristica quasi esclusiva della scienza, sino a sostenere l’esistenza di un criterio molto chiaro per sapere quale può essere la migliore teoria (95). Non c’è una scienza che non presenti in sé degli errori; la conoscenza è sempre “perfettibile” ed “imperfetta” e questa imperfezione la rende viva, sempre protesa alla ricerca di nuove argomentazioni per spiegare certi fenomeni che con le leggi attuali non si riescono a spiegare. La scienza, quindi, procede attraverso un processo di superamento delle imperfezioni e la sua razionalità sta proprio nella “discutibilità” (le teorie scientifiche sono congetture discutibili) perché l’uomo formula delle congetture, non leggi immutabili. La scienza procede, allora, non per verifica ma per falsificazione (96) e ricade nel dogmatismo ogni conoscenza che si sottrae alla discussione critica.

Questa visione della ricerca scientifica era già chiara nel pensiero di Gino Zappa: “*come ogni altra costruzione umana, deve ogni dottrina essere relativa e transitoria, necessariamente soggetta prima ad accorta accettazione, a cauta rettificazione poi, ed infine a certa rovi-*

(92) La nozione popperiana di grado di “verosimiglianza” permette di considerare quanto vicino alla verità giungano le teorie non falsificate.

(93) Non è dato all’uomo possedere una conoscenza certa sulla realtà.

(94) La verità in Popper è come una “idea regolativa” kantiana, una luce che guida ma non si possiede, poiché la verità realista è sempre un aldilà. Egli non è veramente lontano da Kant in campo gnoseologico: la scienza è una costruzione umana guidata dalla verità come idea regolativa.

(95) Osserva POPPER, “Una teoria che sia stata ben corroborata può essere spodestata soltanto da una teoria situata su un livello di universalità più alto, cioè, da una teoria che sia meglio controllabile e che, oltre a ciò, contenga la vecchia, ben corroborata teoria o, almeno, una sua buona approssimazione.”, K. R. POPPER, 1970, *op. cit.*, p. 306.

(96) Popper utilizza il termine “corroborazione” per indicare la mancata falsificazione, ossia che i tentativi per dimostrare l’erroneità della teoria non hanno avuto successo.

na [...] non pretendiamo di conoscere principi stabili, definitivi; non immaginiamo di poter edificare su pietre basilari un edificio duraturo. Forme immutabili, ben definiti contorni, argini invalicabili non presumiamo di assegnare al fluire delle idee che perennemente sgorga dall'incessante mutar dei fatti [...] nella feconda relatività della speculazione scientifica." (97). Viene pertanto affermata la fallibilità e la provvisorietà delle teorie scientifiche e viene rifiutata la pretesa di giungere alla loro verifica.

Così anche per D'Ippolito "le teorie dei modi di essere della realtà sono cioè costruzioni della nostra mente [...] esse non possono però pretendere di cogliere, sia pure per gradi, verità eterne di manifestazione dei fenomeni del mondo (98) e per Giannessi "in nessun tempo, nel campo delle nostre discipline o in altri campi di studio, è mai esistito un limite fisso di validità per le teorie" (99).

Questo ci conduce a dire che le teorie in campo economico-aziendale non sono sempre il frutto di osservazioni ma precedono e guidano queste ultime: il vero sviluppo della scienza è avvenuto attraverso la formulazione di teorie che conducono all'osservazione (le scoperte sono guidate dalla teoria). Evidenziando i tratti salienti del contributo zappiano, così si esprime la Ferraris Franceschi: "la concezione di scienza non più intesa come costruzione di principi assoluti o di leggi di validità immutabile dai quali discendono le tecniche e le arti operative, bensì come sistema conoscitivo complesso nel quale le teorie, da sottoporre a revisione continua, sono il risultato dell'interpretazione della realtà ottenuto mediante l'impiego di tecniche varie, senza tuttavia l'illusione di aver fatto opera definitiva" (100).

(97) Continua ancora Zappa, "nel veloce andare verso più vasti orizzonti, verso più alte visioni, verso prove più ardue, anche la scienza nostra ci appare come un seguito di risultati ognor superati", G. ZAPPA, 1926, *op. cit.*, pp. 16, 17, 18.

(98) Cfr., T. D'IPPOLITO, 1952, *op. cit.*, p. 69.

(99) E. GIANNESI, *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in AA.VV. *Scritti in onore di G. Dell'Amore, saggi di discipline aziendali e sociali*, Giuffrè, Milano, 1969, p. 474. Prosegue l'Autore "Il sapere, sia nel campo scientifico che in quello operativo, procede per gradi e non si può salire uno scalino senza avere poggiato il piede su quello precedente. La conoscenza, tuttavia, ogni tanto ha un sussulto, provocato dall'impulso che taluni uomini, particolarmente dotati nel campo dell'indagine o della creatività, sanno imprimerle e allora fa un balzo inaspettato di notevole entità", E. GIANNESI, *Considerazioni introduttive sul metodo storico* (a cura di R. FERRARIS FRANCESCHI), Giuffrè, Milano, 1992, p. 26.

(100) Cfr., R. FERRARIS FRANCESCHI, 1994, *op. cit.*, p. 77. Prosegue l'Autore "forma metodologica orientata alla relatività, alla provvisorietà, alla non invarianza delle asserzioni formulate che ben si adatta ai fenomeni studiati. Questo e non altri dovrà essere il criterio che sovrintende a tutte le analisi", R. FERRARIS FRANCESCHI, 1997, *op. cit.*, p. 507.

Non è possibile far derivare logicamente delle generalizzazioni da esperienze particolari, ovvero ottenere dall'osservazione di "alcuni" casi, per quanto molti, asserzioni universali che siano razionalmente vere: basterebbe una sola smentita per invalidare la teoria e dall'altro molte conferme non potrebbero sostituire tutte le conferme possibili. Questa teoria non sarà in grado né di prescrivere né di spiegare quando un processo di apprendimento possa considerarsi compiuto per una sequenza finita di osservazioni. Ossia i termini universali e le asserzioni universali, cioè gli elementi costitutivi della conoscenza, non possono essere razionalmente provati invocando la sola esperienza induttiva proprio per la notevole differenza esistente tra la limitatezza dell'esperienza individuale e l'estensione delle asserzioni universali.

Per Popper la conoscenza si sviluppa per "congetture e confutazioni": si parte dalle ipotesi e si sperimentano per confermare o confutare la teoria (101). Oggi questa posizione è denominata "*fallibilismo*" i cui presupposti sono da ricercare nella fallibilità delle conoscenze umane, che debbono restare sempre aperte all'esame critico e mai diventare dogmi o verità inconfutabili (102). La scienza è fallibile perché è umana e ogni teoria scientifica, anche per quanto ben consolidata, resta smentibile di principio (103). Un'immagine della scienza analoga anche tra gli economisti, come si evince dalla seguente osservazione del prof. Zamagni: "*l'immagine di una scienza non problematica, dove il bianco e il nero sono rigorosamente distinti, può anche es-*

(101) Cfr., "Le teorie sono solo reti gettate per catturare quello che noi chiamiamo il mondo: per razionalizzarlo, per spiegarlo, per dominarlo. Ci sforziamo di rendere la trama sempre più sottile", K. R. POPPER, 1970, *op. cit.*, p. 43.

(102) Il principio di falsificabilità quale base epistemologica per una società libera e pluralista. Per una analisi puntuale del pensiero di K. R. POPPER si veda, oltre alla bibliografia citata: *La società aperta e i suoi nemici*, Armando, Roma, 1977; *Alla ricerca di un mondo migliore*, Armando, Roma, 1989; *Miseria dello storicismo*, Feltrinelli, Milano, 1975; *Come io vedo la filosofia*, in *La Cultura*, XIV, 1976; *La lezione di questo secolo*, intervista a cura di G. Bosetti, Marsilio, Venezia, 1992; *Logica delle scienze sociali*, in AA.VV., *Dialettica e positivismo in sociologia*, Einaudi, Torino, 1972; *Il mito della cornice. Difesa della razionalità e della scienza*, Il Mulino, Bologna, 1995; *La conoscenza e il problema corpo - mente*, Il Mulino, Bologna, 1996; *La ricerca non ha fine. Autobiografia intellettuale*, Armando, Roma, 1976; *Il realismo e lo scopo della scienza*, Il Saggiatore, Milano, 1984.

(103) L'atteggiamento critico è un aspetto cruciale della posizione popperiana: è il confronto, la disponibilità ad accettare la critica, la discussione costante e fruttuosa, che rende scientifiche le teorie. La critica consente di addivenire a ipotesi migliori e ad una migliore comprensione del mondo. Popper si è reso propugnatore di una forma di "razionalismo critico" che prende coscienza della fallibilità delle nostre conoscenze e sa riconoscere (in ogni campo) il valore del confronto libero e democratico delle idee.

sere confortante. Ma è proprio il fatto che tale immagine sia falsa a rendere non solo affascinanti le vicende dell'impresa scientifica, ma anche a consentire una dilatazione delle nostre acquisizioni scientifiche" (104).

La portata concettuale del falsificazionismo nel suo stadio evolutivo "sostanzioso" sottolinea come il procedimento scientifico non sia inficiato dalla presenza di ipotesi assurde o impossibili che l'esperienza riveli successivamente infondate, a condizione che le stesse siano utili e rilevanti (105) e che il loro impiego sia coerente con il processo di ricerca. L'ipotesi adempie ad una funzione strumentale, logica e metodologica. In tal modo si segue un metodo scientifico.

Continua ancora Zappa, "per elevarsi a concezioni generali nettamente definite non si pongono assiomi; ipotesi si formulano invece e da esse metodicamente si deducono le conseguenze, sino a quando nuove osservazioni facciano manifesta la provvisorietà delle ipotesi antiche, fino a quando nuovi fatti facciano ripullare ipotesi nuove, che eliminino lo stridore delle teorie e dei fatti, che in più integramenti ricompongano le nostre conoscenze" (106).

Le teorie sono congetture che tendono ad essere una conoscenza vera della realtà, pur nella impossibilità umana di sapere con certezza assoluta che siano vere: le nuove teorie devono essere considerate vere fino a che non vengono falsificate, nonostante le difficoltà che si presentano sul piano pratico (107). Scopo della scienza sarebbe quello di trovare spiegazioni soddisfacenti dei problemi (108).

Va attribuita, pertanto, all'influenza dei precetti di Popper il ruolo che le intuizioni, le visioni, le percezioni e l'immaginazione del ricer-

(104) Cfr., S. ZAMAGNI, *Introduzione*, 1982, *op. cit.*, p. 22.

(105) Cfr., "Le ipotesi debbono essere buone, valide, utili nella ricerca [...] e nella scelta delle ipotesi hanno largo influsso le concezioni possedute dal soggetto intorno alla particolare scienza e agli svolgimenti concreti dell'operare in un dato campo", C. MASINI, *op. cit.*, p. 1317.

(106) Cfr., G. ZAPPA, 1926, *op. cit.*, p. 18.

(107) È ovvio che le difficoltà di falsificazione sono maggiori nelle scienze sociali che non in quelle naturali; inoltre il rapporto fra congetture e confutazioni è, nelle prime, significativamente più alto.

(108) Cfr., "Scopo della scienza è quello di trovare spiegazioni soddisfacenti di tutto ciò che ci colpisce come bisognoso di spiegazione [...] e questo significa procedere a teorie che hanno un contenuto sempre più ricco, un grado di universalità più alto e un più alto grado di precisione [...] Non credo nella dottrina essenzialistica della spiegazione ultima [...] e non sono d'accordo neppure con gli strumentalisti, che interpretano le teorie scientifiche come nient'altro che strumenti di previsione, del tutto privi di potere esplicativo.", K. R. POPPER, *Scienza e filosofia*, Einaudi, Torino, 1969, pp. 51, 54, 55.

catore hanno nella formulazione delle ipotesi in Economia aziendale. A questo riguardo scrive Masini che “*nel porre i fondamenti razionali dell’agire, in ogni grado di astrazione, si ricorre spesso al frutto dell’intuizione, dell’immaginazione, dell’ispirazione, dell’invenzione, dell’impiego della guida di tratti malcerti di un nuovo intravisto. Ciò discende dal vario potere inventivo dell’uomo, specialmente se combinato con la meditata osservazione delle relazioni tra i fenomeni*” (109).

Possiamo convenire, pertanto, sul fatto che il dibattito epistemologico moderno ineluttabilmente ha provocato il superamento della prospettiva positivista, per la quale la scienza diventa una sorta di “mito”, riproponendo la questione di fondo della filosofia della scienza: come discernere le semplici opinioni dai fenomeni scientifici, ossia il significato da attribuire alla “scientificità”, alla natura della scienza (110). Si tratta di un quesito che rimane più che mai aperto una volta superata la pretesa di un sapere certo ed immutabile della concezione positivista della scienza.

La scienza non è fatta di teorie vere o false ma di teorie confutate oppure ancora in discussione. La dimostrazione empirica nella migliore delle ipotesi può falsificare una teoria e mai dimostrarla vera; cioè

(109) Continua L’Autore: “L’ipotesi è uno tra gli strumenti logici per mezzo dei quali i ritrovati in oggetto hanno impiegato nell’argomentazione. Lo spirito di ricerca nell’ignoto, anche accaduto, è sempre legato alla potenza del raziocinio e induce l’uomo a servirsi delle ipotesi [...] L’ipotesi è impiegata nei diversi campi dell’astrazione cui ricorrono la dottrina e la pratica: infatti, la scienza si fonda in teorie legate ad ipotesi costituite in sistema, l’arte e molte azioni pratiche in ipotesi particolari spesso però sostanziate da intere teorie-guida [...] L’ipotesi spesso è frutto d’induzione, e non è fattore usato solo nella deduzione: nelle scienze l’induzione e la deduzione si intrecciano, ancor più nella pratica sempre legata alla complessità definita del concreto particolare [...] Le ipotesi di ogni specie sono o anticipazioni della verità, o mezzi per giungere alla verità o mezzi di decisione”, C. MASINI, 1961, *op. cit.*, pp. 1313-1316.

Intorno all’impiego delle ipotesi nelle discipline economiche di azienda si veda C. MASINI, 1961, *op. cit.*

(110) Una buona parte della filosofia della scienza è concentrata su questi problemi. Per una loro analisi particolareggiata si veda, tra gli altri, D. OLDROYD, *Storia della filosofia della scienza*, Il Saggiatore, Milano, 1989, REALE G. - ANTISERI D., *Il pensiero occidentale dalle origini ad oggi*, Editrice La Scuola, 1983, Vol. I-II-III, COHEN I. B., *Scienze della natura e scienze sociali. Prospettive critiche e storiche sulle loro interazioni*, Editori Laterza, 1993; HEMPEL C. G., *Filosofia delle scienze naturali*, Il Mulino, 1968; NAGEL E., *La struttura della scienza*, Feltrinelli, 1968; J. ORTEGA - Y. GASSET, *Una interpretazione della storia universale*, SugarCo, Milano, 1978; AA.VV., *La storia della filosofia come sapere critico*, Franco Angeli, Milano, 1984; M. PERA, *Scienza e retorica*, Editori Laterza, Bari, 1991; LOSEE J. A., *Introduzione storica alla filosofia della scienza*, Il Mulino, Bologna, 198; N. R. HANSON, *I modelli della ricerca scientifica. Ricerca sui fondamenti concettuali delle scienze*, Feltrinelli, Milano, 1978.

non possiamo dire che una certa teoria è vera ma possiamo solo dire che “*nulla prova che ciò sia falso*” (111).

Prima di avviarcì alla conclusione del presente lavoro, possiamo, in sintesi, ricordare che l’epistemologia popperiana non è da tutti condivisa. Sia tra gli scienziati della natura che tra quelli sociali c’è chi ritiene (112) che le regole metodologiche falsificazioniste siano troppo severe, rigide e infallibili nel metodo; la procedura stessa non è mai oggettiva ed è assai fallibile perché strettamente interrelata con l’affidabilità degli strumenti di osservazione. Una differente prospettiva che viene sostenuta in filosofia della scienza è quella che modella l’evoluzione della conoscenza scientifica come un confronto fra paradigmi (Kuhn) o fra programmi di ricerca rivali (Lakatos).

Per *Kuhn*, come anche per Popper, non ci sono dati empirici stabiliti inequivocabilmente al di fuori di una teoria che ne fornisce una interpretazione (113). Kuhn rifiuta l’idea che il processo di sviluppo

(111) Per questo motivo Popper afferma che c’è un’asimmetria tra la verifica e la falsificazione: le teorie scientifiche sono congetture, poiché possono sempre essere falsificate, mentre la loro verifica completa è impossibile.

(112) Diversi Autori quali I. LAKATOS (*The methodology of scientific research programmes*, Cambridge University Press, 1978 (tr. it., *La metodologia dei programmi di ricerca scientifici*, Il Saggiatore, Milano, 1985.); N. MAXWELL (*A critique of Popper’s view on scientific method*, in *Philosophy of Science*, Vol. 39, 1972), I. JOHANSSON (*A critique of Karl Popper’s methodology*, Stockholm, Scandinavian University Books, 1975), P. K. FEYERABEND (*Contro il metodo. Abbozzo di una teoria anarchica della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1973), hanno sostenuto che alcune regole metodologiche popperiane tendono più ad ostacolare e rallentare che a promuovere il progresso scientifico. Infatti, il falsificazionismo popperiano sottovaluta il fatto che gli scienziati possono facilmente modificare l’insieme delle ipotesi ausiliarie in modo tale da accompagnare tali modifiche con sempre nuove previsioni. Proprio il ricorso a tale espediente ha suggerito la proposizione della versione sofisticata del falsificazionismo per superare gli effetti distruttivi del falsificazionismo ingenuo sulla crescita dei programmi di ricerca.

Cfr., “Il falsificazionismo sofisticato nega che ciò che in ultima istanza decide il destino di una teoria è il risultato di un controllo, cioè un accordo su asserti base. Al contrario che nel falsificazionismo ingenuo, nessun esperimento, resoconto sperimentale [...] possono da soli portare alla falsificazione. Non c’è falsificazione se prima non emerge una teoria migliore [...] allora la falsificazione non è semplicemente una relazione fra teoria e base empirica, ma una relazione multipla tra teorie in competizione, fra l’originaria base empirica e la crescita empirica che risulta dalla competizione.”, I. LAKATOS, *La falsificazione e la metodologia dei programmi di ricerca scientifici*, in I. LAKATOS - A MUSGRAVE., *Critica e crescita della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1976, p. 195. Ciò che Lakatos suggerisce è l’abbandono della razionalità del falsificazionismo popperiano (ossia la pretesa di poter falsificare una singola teoria o ipotesi), introducendo al suo posto regole metodologiche atte a valutare una serie di teorie che nell’insieme costituiscono ciò che egli definisce un “programma di ricerca”. La presenza di osservazioni confutanti viene reputata condizione necessaria ma non sufficiente per la eliminazione della teoria.

(113) Anche Kuhn rifiuta totalmente la visione induttivista ortodossa della metodologia.

scientifico possa essere guardato come un progresso verso la verità, uno sviluppo che segue la linea prove/errori/correzioni che trova la sua corrispondenza nei meccanismi evolutivi della vita (metodo di prova e correzioni come meccanismi di selezione naturale) (114).

Buona parte del progresso scientifico viene attribuito alla “scienza normale” (115), incentrata in “paradigmi” (116) e un’altra parte è dovuto all’introduzione di nuovi “paradigmi” (117), senza che sia possibile dimostrare la loro superiorità rispetto ai precedenti (118). Kuhn arriva a riconoscere l’incommensurabilità dei paradigmi, rivelando il carattere relativistico della scienza, nel senso che viene negato un significato oggettivo all’affermazione che una teoria scientifica o un paradigma è “migliore” di un altro.

La visione di Kuhn della “razionalità della scienza” è indipendente dalle “verifiche o confutazioni/conferme” delle teorie scientifiche mediante argomenti logici. Kuhn suggerisce che la razionalità della scienza presuppone l’accettazione di un quadro comune: la razionalità

(114) Si può parlare di “epistemologia evolucionistica”. T. Kuhn pone l’accento su una distinzione nei campi del sapere a livelli differenti di maturità, facendo ricorso al concetto di scienze mature o affermate e scienze immature o proto - scienze. Egli include, tra queste ultime, molte delle scienze sociali di oggi.

(115) La critica al concetto di “scienza normale” come potenzialmente dogmatica e autoritaria è contenuta in J. WATKINS, *Contro la scienza normale*, in I. LAKATOS - A. MUSGRAVE (a cura di), *Critica e crescita della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1976.

(116) Cfr., “Con tale termine voglio indicare conquiste scientifiche universalmente riconosciute, le quali, per un certo periodo, forniscono un modello di problemi e soluzioni accettabili a coloro che praticano un certo campo di ricerca”, T. S. KUHN, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino, 1978, p. 10. Il significato di “paradigma” non è univoco ma dotato di uno status ontologico alquanto incerto, come ha ben evidenziato M. MASTERMAN, *La natura di un paradigma*, in I. LAKATOS - A. MUSGRAVE (a cura di), *Critica e crescita della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1976. Lo stesso Kuhn ha riconosciuto la non puntuale elaborazione del concetto di “paradigma”, proponendo quello di “matrice disciplinare” in T. S. KUHN, *La tensione essenziale. Cambiamenti e continuità nella scienza*, Einaudi, Torino, 1985.

(117) Cfr., “All’inizio un nuovo candidato alla funzione di paradigma può avere pochi sostenitori [...] Tuttavia, se i sostenitori sono competenti, perfezioneranno il paradigma, ne esploreranno le possibilità e mostreranno che cosa significa appartenere alla comunità guidata da esso [...]. Un numero sempre maggiore di scienziati convinti della fecondità della nuova concezione adotteranno il nuovo modo di praticare la scienza normale, fino a che alla fine restano soltanto pochi a resistere sulle vecchie posizioni”, T. S. KUHN, 1978, *op. cit.*, pp. 191-192.

(118) La transizione da un paradigma ad un altro si compie mediante cambiamenti radicali nelle teorie basilari di una certa area di ricerca, dopo aver sottoposto le assunzioni fondamentali ad esame critico. Tutto questo determina un cambiamento della visione del mondo propria della comunità scientifica, rendendo necessariamente incompatibili il vecchio e il nuovo paradigma.

dipende da qualcosa di simile a un linguaggio comune e ad un insieme di assunzioni (119).

L'epistemologia di Kuhn si concentra sugli aspetti sociologici della conduzione della ricerca scientifica, rivalutando ogni riferimento al contesto socio-istituzionale entro il quale si sviluppa la conoscenza (120); egli non cerca una teoria della conoscenza scientifica, ma ne studia gli aspetti sociologici, riconoscendo l'importanza dei fattori sociali all'interno della costruzione della conoscenza che hanno un peso determinante nella comprensione della sua evoluzione storica (121).

Le tesi di Popper e Kuhn (122) introducono sul piano epistemologico nuovi elementi critici che hanno avuto grande eco nell'ambito della cultura scientifica del secolo scorso. Questi due Autori hanno contribuito a demolire una concezione dogmatica della scienza e a rinnovare l'interesse della ricerca filosofica per la natura e i limiti della conoscenza umana.

5. Note finali e rinvii

Tentativo ambizioso di queste brevi note, presentate peraltro in modo manchevole e a tratti lacunoso e sintetico, è stato quello di far intravedere, anche solo per accenni, come il dibattito sui nodi più significativi della controversia scientifica inerente l'origine, il ruolo e la natura della conoscenza nel campo di ricerca economico-aziendale, in particolare, hanno animato, nel tempo, una intensa riflessione, che ha contribuito al progresso graduale della conoscenza scientifica, tanto da poter parlare di un percorso evolutivo per accrescimento e approfondimento delle conoscenze.

In relazione all'eterogeneità e alla vastità dei contributi scientifici presi in esame, possiamo convenire che risulta quantomai arduo for-

(119) La razionalità scientifica, quindi, da sinonimo di metodo rigoroso viene ridotta a "logica di scuola": ogni metodologia è, in un certo senso, peculiare al paradigma che la utilizza. Ogni paradigma definisce il campo di ricerca e la metodologia ad esso associato.

(120) È interessante notare come l'opera di Kuhn si sviluppa su ricerche di storia della scienza ma ha esercitato una influenza notevole in filosofia, sociologia, economia e in altri campi disciplinari.

(121) L'impresa scientifica non ha carattere "cumulativo" ma progredisce, essenzialmente, per mezzo di "rivoluzioni scientifiche", in cui decisivi appaiono i comportamenti di gruppo della comunità scientifica.

(122) È da osservare che Kuhn concorda con le prescrizioni falsificazioniste di Popper.

mulare delle considerazioni conclusive. Per tale ragione ci limiteremo a rimarcare, seppur sommariamente, i momenti più significativi del dibattito epistemologico-metodologico di questo ultimo secolo ad iniziare dal programma positivista “riduzionista”, teso alla unificazione delle scienze attraverso la riduzione di queste ultime alla fisica e alla biologia. L’osservazione e la ricerca empirica divengono l’unica fonte di conoscenza scientifica, protesa a liberare la scienza da ogni connessione con entità o valori non osservabili o misurabili. Una scienza indirizzata all’esatta determinazione delle relazioni fra fenomeni, all’esatta determinazione delle leggi della natura, ad una costruzione puramente matematica finalizzata a comprendere i fenomeni della natura.

Una certezza che viene seriamente scardinata dal prospettiva “fallibilista” popperiana – anche se non esclusivamente – che, con influenza considerevole, ha permeato qualsiasi campo disciplinare, con l’immagine di una scienza protesa alla ricerca di teorie che si avvicinano progressivamente alla verità, ossia che consentono di acquisire gradualmente una conoscenza sempre più accurata, con il risultato, l’innalzamento e il superamento della soglia scientifica preesistente, peraltro non definitivo né assoluto, rimarcato per inciso – come menzionato sopra – dallo stesso Zappa, e poi dal D’Ippolito e dal Giannessi, segnando così l’iter della ricerca negli studi economico-aziendali italiani.

Nella nostra esposizione ci siamo proposti un percorso che, trascurando la vastità e la ricchezza dei contributi delle differenti posizioni teoriche, si è limitato ad accennare solo ad alcuni fra i problemi posti dall’epistemologia nel campo di ricerca economico-aziendale, a partire dal processo di scientificizzazione, del rapporto con le discipline affini e della ricerca di quali regole metodologiche ben definite disporre nell’ambito della struttura generale dello sviluppo della scienza, uno sviluppo che procede per accumulazione (*processo nel continuo*) e per discontinuità (*processo nel discreto*).

Sta acquistando terreno, peraltro, nel dibattito epistemologico contemporaneo, l’attenzione – con un fiorire di studi in una prospettiva sociologica – all’impatto della struttura della comunità scientifica nello sviluppo della scienza, al funzionamento del sistema sociale della scienza, al ruolo che i valori, le credenze, i linguaggi e le tecniche condivise da una comunità hanno nel segnare lo sviluppo della conoscenza.

Si tratta, evidentemente, di una delle tante omissioni del percorso adottato che promettiamo di prendere in esame in un ulteriore lavoro, nella consapevolezza che la realtà da indagare è particolarmente com-

plessa ed articolata. Riteniamo, pertanto, non conclusa la riflessione epistemologica e metodologica avviata con le presenti note, ma aperta a nuovi e stimolanti contributi che ci impegneranno nel futuro della ricerca scientifica. Non cercheremo, quindi, di proseguire qui oltre ma ci avviamo alla conclusione richiamando un'osservazione di particolare interesse che alimenta l'ardente desiderio d'imparare e illumina il lungo cammino impervio nell'animo inquieto e giovane di chi si cimenta nell'impresa della investigazione scientifica: *“la conoscenza non è fatto elementare né schematico [...] essa, al contrario, è complessa, formata da molteplici aspetti tutti operanti, tutti interrelati tra loro”* (123); in altri termini *“il progresso scientifico non è il semplice risultato di una sommatoria di conoscenze presenti e passate, ma si dispiega adeguatamente solo in presenza di una logica sistematica”* (124).

(123) FERRARIS FRANCESCHI R., 1997, *op. cit.*, p. 512.

(124) Cfr., R. FERRARIS FRANCESCHI, 1993, *op. cit.*, p. 80.

BIBLIOGRAFIA

- ABBAGNANO N., *Dizionario di Filosofia*, Utet, Torino, 1998.
- AMADUZZI A., *Situazione e prospettive degli studi aziendali*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1, 1977.
- AMADUZZI A., *Economia aziendale e politica economica*, in AA.VV., *Scritti di Economia aziendale per Egidio Giannessi*, Pacini Editore, Pisa, 1987.
- AMADUZZI A., *Il sistema degli studi aziendali sulla base di principii*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1-2, 1990.
- AMADUZZI A., *Storia della ragioneria, uomini ed opere (abbozzo di un'idea)* in Atti del II Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria, Messina, 16-17 dicembre 1993, Pacini Editore, 1994.
- AMODEO D., *La natura della ragioneria*, in Rivista dei dottori commercialisti, n. 4, 1983.
- BAILEY K. D., *Methods of Social Research*, The Free Press, New York, 1982 (tr. it., *Metodi della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1985).
- BARROTTA P. - RAFFAELLI T., *Epistemologia ed economia. Il ruolo della filosofia nella storia del pensiero economico*, Utet, Torino, 1998.
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Giappichelli, Torino, 1990.
- BIGGIERO L., *Sull'accettabilità della teoria neoclassica*, in Economia e politica industriale, n. 60, 1988.
- BIGGIERO L., *Teorie dell'impresa. Un confronto epistemologico tra il pensiero economico e il pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 1990.
- BROWN H. I., *La nuova filosofia della scienza*, Editori Laterza, Bari, 1984.
- CANZIANI A., *Sulle premesse metodologiche della rivoluzione zappiana*, in AA.VV., *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987.
- CANZIANI A., *Le discipline aziendali italiane da tecniche a scienza*, in Atti del II Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria, Messina, 16-17 dicembre 1993, Pacini Editore, 1994.
- CANZIANI A., *La ricerca nelle scienze sociali. Note metodologiche e pre-metodologiche*, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Paper, febbraio, 1999.
- CANZIANI A., *Per la critica della teoresi zappiana e delle sue forme di conoscenza*, Università degli Studi di Brescia, Dipartimento di Economia Aziendale, Paper, dicembre, 2000.
- CAVALIERI E., *L'impiego della matematica nelle teorie economico-aziendali*, in *Ricerche di economia dell'impresa*, Cedam, Padova, 1984.

- CAVALIERI E., *L'economia aziendale e gli studi sull'impresa*, Rirea, nn. 1-2, 1995.
- COHEN I. B., *Scienze della natura e scienze sociali. Prospettive critiche e storiche sulle loro interazioni*, Editori Laterza, Bari, 1993.
- CHALMERS A. F., *Che cos'è questa scienza? La sua natura e i suoi metodi*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano, 1979.
- DAGNINO G. B. - DI BETTA P. - QUATTRONE P. (a cura di), *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1998.
- DELATTRE P., *Teoria dei sistemi ed epistemologia*, Einaudi, Torino, 1984.
- DEMATTÉ C., *Ripensare l'impresa*, in *Economia & Management*, maggio, 1991.
- DESCARTES R., *Discorso sul metodo*, Editori Laterza, Bari, 1938.
- D'IPPOLITO T., *Le discipline amministrative aziendali. Oggetto, metodo e attinenze*, Abbaco, Palermo-Roma, 1952.
- D'IPPOLITO T., *La scienza della ragioneria alla metà del sec. XX e il suo posto nel complesso delle odierne dottrine di economia aziendale*, Abbaco, Palermo-Roma, 1955.
- FACCIPIERI S., *Economia aziendale ed economia industriale: separazione di ambiti disciplinari o circolazione di concetti?* in *Economia e politica industriale*, n. 52, 1986.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *L'indagine metodologica in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1977.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Sul problema delle teorie nell'economia aziendale*, in AA.VV., *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Specializzazione e rinnovamento nella teoria economico-aziendale*, in AA.VV., *Scritti in onore di Carlo Masini. Istituzioni di economia aziendale*, Vol. I, Egea, Milano, 1993.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Il percorso scientifico dell'economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1994.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *L'indagine metodologica nelle discipline economiche aziendali fra tradizione e nuove tendenze*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Cedam, Padova, 1997, Vol. I.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Problemi attuali dell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1998.
- FERRARIS FRANCESCHI R., *Che cosa ci unisce, che cosa ci divide dagli economisti generali*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, nn. 2 - 3, 1998.
- FERRERO G., *Relazione al convegno AIDEA, Continuità e rinnovamento negli studi economico-aziendali*, Pisa, 11-12 ottobre, 1990, Clueb, Bologna, 1991.
- FEYERABEND P. K., *Contro il metodo. Abbozzo di una teoria anarchica della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1979.
- FEYERABEND P. K., *Dialogo sul metodo*, Editori Laterza, Bari, 1989.
- GIANNESI E., *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di G. Dell'Amore, saggi di discipline aziendali e sociali*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1969.
- GIANNESI E., *Corso di Economia aziendale*, Vol. V, *I Precursori*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1965.
- GIANNESI E., *Attuali tendenze delle dottrine economico-tecniche italiane*, Colombo Cursi Editore, Pisa, 1954.
- GIANNESI E., *Considerazioni introduttive sul metodo storico*, a cura di R. Ferraris Franceschi, Giuffrè, Milano, 1992.

- GRANDORI A., *Epistemologia ed economia aziendale: note per un dibattito*, in S. Vicari (a cura di) *Metodo e linguaggio in economia aziendale*, Egea, Milano, 1992.
- GUATRI L., *La teoria di creazione del valore. Una via Europea*, Egea, Milano, 1991.
- HEISENBERG W., *Fisica e filosofia*, Il Saggiatore, Milano, 1966.
- HEMPEL C. G., *Filosofia delle scienze naturali*, Il Mulino, Bologna, 1968.
- HEMPEL C. G., *La formazione dei concetti e delle teorie nella scienza empirica*, Feltrinelli, Milano, 1976.
- HUGHES J. A., *Filosofia della ricerca sociale*, Il Mulino, Bologna, 1982.
- HUTCHISON T. W., *Storia e filosofia della scienza economica*, in S. ZAMAGNI (a cura di), *Saggi di filosofia della scienza economica*, Nis, Roma, 1982.
- KUHN T. S., *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino, seconda edizione, 1978.
- KUHN T. S., *Logica della scoperta o psicologia della ricerca ?* in I. LAKATOS - A. MUSGRAVE (a cura di), *Critica e crescita della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1976.
- LAKATOS I., *La storia della scienza e le sue ricostruzioni razionali*, in I. LAKATOS - A. MUSGRAVE (a cura di), *Critica e crescita della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1976.
- LAKATOS I., *La falsificazione e la metodologia dei programmi di ricerca scientifici*, in I. LAKATOS - A. MUSGRAVE (a cura di), *Critica e crescita della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1976.
- LAKATOS I., *The methodology of scientific research programmes*, Cambridge University Press, 1978 (tr. it., *La metodologia dei programmi di ricerca scientifici*, Il Saggiatore, Milano, 1985).
- LAMBERT K., BRITAIN G. G., *Introduzione alla filosofia della scienza*, Bollati Boringhieri, Torino, 1981.
- LAUDAN L., *Il progresso scientifico: prospettive per una teoria*, Armando Editore, Roma, 1979.
- LAUDAN L., *Scienza e relativismo*, Armando Editore, Roma, 1997.
- LIPARI C., *Dal controllo di razionalità alla razionalità del controllo: generazione e progressiva specificazione della ragioneria*, in *Annali della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo*, 1988-1995.
- LIPARI C., *Dalla storia delle imprese alla storia della ragioneria*, in *Atti del II Convegno Nazionale di Storia della Ragioneria*, Messina, 16-17 dicembre 1993, Pacini Editore, 1994.
- LIPARI C., *Lineamenti per un modello unitario di azienda*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, Cedam, Padova, 1997.
- LIZZA P., *Sul metodo di ricerca in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1998.
- MAGGI B., *Note epistemologiche*, in *Razionalità e benessere. Studio interdisciplinare dell'organizzazione*, Etas, Milano, 1990.
- MARITAIN J., *Scienza e saggezza*, Edizioni Borla, Roma, 1964.
- MASINI C., *L'ipotesi nella dottrina e nelle determinazioni dell'economia di azienda*, in AA.VV., *Saggi di economia aziendale e sociale in memoria di Gino Zappa*, Giuffrè, Milano, Vol. III, 1961.
- MASINI C., *L'economia di azienda ramo dell'economia*, in AA.VV., *Saggi di economia aziendale per Lino Azzini*, Giuffrè, Milano, 1987.
- MAZZA G., *Premesse storico-sistematiche negli studi di ragioneria*, Giuffrè, Milano, 1968.
- MAZZA G., *La ricerca scientifica e gli studi di ragioneria*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, 1971.

- MAZZA G., *Dottrina e linguaggio*, in AA.VV., *Studi di ragioneria, organizzazione e tecnica economica. Scritti in memoria del Prof. A. Riparbelli*, Vol. II, Colombo Corsi Editore, Pisa, 1975.
- MEDAWAR P. B., *Induzione e intuizione nel pensiero scientifico*, Armando Editore, Roma, 1970.
- NAGEL E., *La struttura della scienza*, Feltrinelli, Milano, 1968.
- OLDROYD D., *Storia della filosofia della scienza*, Il Saggiatore, Milano, 1989.
- ONIDA P., *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1947.
- PELLICELLI G., *Il metodo assiomatico nella formazione delle teorie economico-aziendali: una prima approssimazione*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 1, 1970.
- PERA M. (a cura di), *Il mondo incerto*, Editori Laterza, Bari, 1994.
- PERA M., *Popper e la scienza su palafitte*, Editori Laterza, Bari, 1981.
- PHEBY J., *Economia e filosofia della scienza*, Il Mulino, Bologna, 1991.
- PIVATO G., *Contributi di Gino Zappa alla conoscenza della funzione finanziaria d'impresa ed alla formazione della disciplina di finanza aziendale*, in *Rivista dei dottori commercialisti*, n. 3, 1981.
- POPPER K., *La scienza normale e i suoi pericoli*, in AA.VV., *Critica e crescita della conoscenza*, Feltrinelli, Milano, 1976.
- POPPER K. R., *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino, 1970.
- POPPER K. R., *Scienza e filosofia*, Einaudi, Torino, 1969.
- POPPER K. R., *Congetture e confutazioni. Lo sviluppo della conoscenza scientifica*, Il Mulino, Bologna, 1976.
- POPPER K. R., *Conoscenza oggettiva*, Armando, Roma, 1975.
- POPPER K. R., *Miseria dello storicismo*, Feltrinelli, Milano, 1975.
- POPPER K. R., *La società aperta e i suoi nemici*, Armando Editore, Roma, 2002.
- REALE G. - ANTISERI D., *Il pensiero occidentale dalle origini ad oggi*, Editrice La Scuola, 1983, Vol. I-II-III.
- REALE G. - ANTISERI D., *Quale ragione?*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2001.
- ROSSI P., MORI M., TRINCHERO M., *Il problema della spiegazione sociologica*, Loescher, Torino, 1975.
- ROSSI P., *Introduzione*, in M. WEBER, *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 1958.
- ROSSI P., *Storia e filosofia*, Einaudi, Torino, 1969.
- RUISI M., *La gestione aziendale nella sua evoluzione dalla prassi alla teoria*, in *Annali della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Palermo*, 1996-1999.
- RUSCONI G., *Induzione e deduzione nelle ricerche di economia aziendale*, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 5-6, 1986.
- SICCA L., *Alcune considerazioni sul metodo per una revisione dei principi dell'economia aziendale*, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, 1992.
- SILVESTRELLI S., *L'evoluzione dell'economia d'impresa tra modelli teorici ed economia reale*, *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2, 1996.
- SPARTI D., *Epistemologia delle scienze sociali*, Nis, Roma, 1995.
- TAGLIAGAMBE S. - USAI G., *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, Isedi, Torino, 1994.

- VACCÀ S., *L'economia di impresa alla ricerca di una identità*, in *Economia e politica industriale*, n. 45, 1985.
- VICARI S., *Metodo e linguaggio nell'Accademia economico-aziendale italiana*, in S. Vicari (a cura di) *Metodo e linguaggio in economia aziendale*, Egea, Milano, 1992.
- VICARI S., *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas, Milano, 1991.
- VICARI S., *Tradizione e rinnovamento: quale concezione di impresa?* in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 3, 1993.
- VICARI S., RULLANI E., *Introduzione*, in *Sistemi ed evoluzione nel management*, Etas, Milano, 1999.
- VON BERTALANFFY L., *Teoria generale dei sistemi*, Isedi, Milano, 1977.
- VON HAYEK F. A., *Nuovi studi di filosofia, politica, economia e storia delle idee*, Armando Editore, Roma, 1988.
- VON HAYEK F. A., *Lo scientismo e lo studio della società*, in *Conoscenza, mercato, pianificazione*, Il Mulino, Bologna, 1988.
- VON HAYEK F. A., *Legge, legislazione e libertà*, Il Saggiatore, Milano, 1982.
- VON HAYEK F. A., *L'abuso della ragione*, Vallecchi, Firenze, 1968.
- VON MISES L., *L'azione umana. Trattato di Economia*, Utet, Torino, 1959.
- VON MISES L., *Problemi epistemologici dell'economia*, Armando, Roma, 1988.
- WEBER M., *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi, Torino, 1958.
- ZAMAGNI S., *Sui fondamenti metodologici della scuola austriaca*, in *Note Economiche*, 1982.
- ZAMAGNI S., *Introduzione*, in S. Zamagni (a cura di), *Saggi di filosofia della scienza economica*, Nis, Roma, 1982.
- ZAMAGNI S., *Sullo statuto epistemologico delle leggi economiche*, in Galavotti M. C. - Gambetta G. (a cura di), *Epistemologia ed economia*, Clueb, Bologna, 1988.
- ZAPPA G., *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Discorso inaugurale dell'Anno Accademico 1926-27 nel Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia, Venezia, Ed. dattiloscritta, 1926.
- ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957, Tomo I.

GASPARE RAPPÀ (*)

ENVIRONMENTAL AND SOCIAL REPORTING OF THE FIRM WITHIN COMPLEXITY THEORY

Contents: 1. Introduction; 2. Complexity and Communication of Firm as Entity; 3. Evolution of Broader Reporting of the Firm; 4. Some Conclusions. – References.

Keywords: Complexity theory, Institutionalism, Business accountability, Complexity communication.

1. Introduction

Since a few decades ago the *environment* has become to be fully visible in business theory and practise; this was gradually triggered, on this hand, by acknowledgment of multiples relations that link economic activity with whole biosphere (Lovelock, 1979) (1), on other hand, by overtaking of overblown *res oeconomica* and *homo oeconomicus*, which, transubstantiating from hypotheses to semblances of reality, have negatively conditioned the development of business and economics disciplines for a long time (Quattrone, 2000; White *et. al.*, 2002).

In fact, the neoclassical paradigm considers economic processes absolutely separated by any other aspect of the biosphere so that it disowns natural and social foundations of the economic activity.

In contrast, the economics and business institutionalisms (2) (Veblen, 1904; Rathenau 1917, 1918; Commons 1934, 1950; Zappa, 1957;

(*) Ph.D. Candidate in Business Economics at Department of Economics, Business and Finance of the University of Palermo and past Visiting Research Student at Department of Accounting and Finance of the University of Glasgow.

This paper was presented at III Emerging Scholars Colloquium within VIII Interdisciplinary Perspective on Accounting, Cardiff (UK), 7-12 July 2006.

(1) Lovelock defines the Earth “Gaia”, “as a complex entity involving the Earth’s biosphere, atmosphere, oceans, and soil; the totality constituting a feedback or cybernetic system which seeks an optimal physical and chemical environment for life on this planet.”

(2) There are many versions of institutionalism, often under different approaches, and the literature is so vast that is impossible to provide here a complete list of references.

Kapp, 1963; Masini, 1979; Tool, 1993; Hodgson, 1988, 2004; Rutherford, 1994, *etc.*) view the economic processes within *organizations/institutions* (firm, state, labour union, *etc.*) so that they acquire an administrative complexion wherein economic objects and natural and social aspects are integrated without any discontinuity. In this paper it is considered only the firm among all organizations.

In the institutional approach the firm is viewed as *complex entity* (3) which acquires autonomous but interdependent existence from all subjects that contribute to its constitution and operation. In this way is possible to recognize the numerousness of environmental *plexus* of the firm and considers the *complexity* as normal condition of business administration, beyond the aforesaid limitations of the neoclassical economics which has instead tried to deny such a complexity.

This last one is natural and social and, although it there has always been, in the last decades it has had an increase of its multiformity and intensity that has amplified reciprocal (negative and positive) influences between *business contents* and *environmental contexts*. All this involves an enormous increase of the environmental risk for the firms, so that they hazard their survival.

Thus they have to construct a *managed complexity* that is at least compatible with their long-lived existence. To achieve this purpose the firms must charge the responsibility for environment in a broad sense (natural and social). This *responsibility* can be discharged with *accountability* which becomes real through the *communication* of “semiotic written documents” (Lipari *et al.*, 2003) (4) to all stakeholders, who are holders of different information expectations about business administration.

In the last centuries such a process of communication has had a broadening that, on this hand, has increased the business disclosure and, on the other hand, has decreased business privacy.

Anyway, with the use of the term of “institutionalism” the paper indicate all the theories of the social disciplines, which from the Second Industrial Revolution were developed against the mainstream economics (*i.e.* neo-classical and *post*-neoclassical economics). All these theories use as epistemological approach the *holism* of the institution against the *individualism* of the economic-man.

(3) See the *entity theory* accounting: Paton 1949; Suojanen, 1958; Li, 1963; Anthony, 1983; *etc.*

(4) These authors consider accounting as *business administrative semiotics* that is divided in *semantics*, *syntactics* and *pragmatics*. Particularly this last one, coming from the semantics and the syntactics, distributes the documents for internal and external communication of any organization/institution.

Such a disclosure's evolution has occurred, before, with the enrichment of contents of traditional *financial report* (from balance sheet to income statement and foot notes) about economic environmental relations of the firm and, later, with the establishment of new tools of broader reporting about non economic environmental relations of the firm. Historically the broadening of contents of business reporting towards non economic relations of the firm has evolved from social relations (*social report*) to natural (*natural report*) (5) and immaterial ones (*intangible report*). However the historical disclosure of social and environmental information has tended to be on a fragmentary and *ad hoc* basis and most disclosures are partial and are not integrated into a composite whole (Adams *et al.*, 1995).

The present paper try to speculate about the potential of the *complexity theory* to offer a framework which goes beyond the fragmentation of tools within natural and social accountability inquiring epistemological factors in order to improve quality and quantity of natural and social reporting of the firm. In fact such a framework might help to construct a "*complexivity*" *reporting* (6), which should express, as more as possible, all environmental plexus of the firm, so that it can manage the complexity, as good as possible.

2. Complexity and Communication of Firm as Entity

The "theory of the complexity" defines a new scientific approach (Boulding, 1985; Colander, 2000; Morin, 1974, 1994, 1998; Prigogine *et Stengers*, 1985; Maturana *et al.*, 1980, 1987; Waldrop, 1992) (7), which in the last decades has pervaded in exchange for determinist and linear mechanicalism that for many centuries has predominated before within natural sciences (in particular physics) and later within social ones (in particular economics). The aforesaid theory professes an organisation of the reality by relational reciprocity wherein there isn't a

(5) This tool of business communication is often called *environmental report*, but here it is preferred the term of *natural report* as the business environment includes also social relations.

(6) For this new tool is possible to use also the term *global reporting*, but here it is preferred that of *complexivity* because of its epistemological and etymological closeness to the complexity theory.

(7) This theory is not an isolated scientific paradigm but instead is a harmonic combination of several disciplinary contributions.

hierarchical ordering and an unidirectional validity of the principle cause-effect; in this way it refers to the connected “theory of systems” (Luhmann, 1989, 1995; Klir, 1969; Von Bertalanffy, 1973), which similarly professes an organization of the reality by *ensembles of inter-related parts* (systems), so that both theories expose equally their relational foundation (Buckley, 1976; Simon, 1973; Lipari, 1998) (8). In this paper it is used an eclectic approach of harmonization of these two theories, called *systemic complexity*.

This last one can be viewed as a logic result from high grade of *variance*, *i.e.* space variety and time variableness of the phenomena, of *indetermination*, *i.e.* unpredictability of the action effects, and of *discontinuity*, *i.e.* non-proportionality between cause and effect (Rullani, 2003). Nowadays such a systemic complexity is for the firms a “big web” that captures and amplifies the dynamism and the competitiveness of their environmental relations, so that it becomes a potential source of risks but also of chances, if it is well regulated.

In fact the complexity is not a definitive and permanent property of systemic beings of the world (natural and social), as they were involved by two opposite principles, the *de-complexification* and the *complexification*. Such a principles, deriving from two cosmic laws of the *energy* and of the *information*, transform the quality and the quantity of the systemic complexity of the cosmos.

The biosphere is continuously radiated by a flow of the energy coming from the sun according to the two principles of thermodynamics. The first, called of the *conservation*, expresses the maintenance of the same quantity of the energy when it is transformed; instead the second, called of the *degradation*, expresses within the same transformation the modification of the quality of the energy from more valuable forms to less valuable ones so that there is a consequent increase of a logical variable, called *entropy* (9), which expresses such a degradation of energy.

The entropy introduces the principle of irreversibility within cosmic phenomena (*time's arrow*) whereby the cosmos goes to a final state of

(8) The same relational matrix of the two theories finds itself in the etymology of the words complexity and system, respectively from Latin “*cum*” of “*plexus*” and from Greek “*syn*” di “*stéma*”.

(9) The term of entropy, neologized by German physicist R. Clausius (1822-1888), has its etymological genesis in the Greek words “*en*” (within) and “*tropos*” (transformation).

equilibrium wherein there will be a distribution of the heat with low temperature, called thermic death of the world. In this way, the quantity of entropy raise increasingly to the maximum point of the *chaos*, as the order is the most improbable of the dispositions of the parts according to Austrian physicist L. Boltzmann [1844-1906] (Lebowitz, 1993), and his statistic-probabilistic interpretation of entropy with the following formula:

$$S = k \sum \ln P$$

where S = entropy; k = multiplicative constant; ln = logarithm; P = multiplication between the number and the probability of the configurations of system' parts.

Such a formula affirms that in every system the *entropic decomplexification* increases when its parts are as more as free in their organisation, but this collides with many opposite processes of the reality, which it is pervaded by *neg-entropic complexification* (10) which tries to be against the degradation making organization.

This is possible only in the open systems (that exchange matter and energy with environment) and in the closed systems (that exchange at least energy with environment), where the entropy doesn't increase or decreases if respectively the *neg-entropic* flows equal or go over *entropic* ones. The aforesaid anti-entropic force manifests itself with expansive dynamism within biotic open systems that exchange with environment not only matter and energy but also information; the syntropic (Fantappiè, 1944; Buckmionster Fuller, 1992) (11) utilization of the information allows to structure the attracted matter and energy, to organize them and to transform them in other useful resources.

Such an information can be *natural* (information-structure that self organizes the systems), like DNA, and *social* (information-message that organizes the systems with the management), like that one produced by *homo sapiens sapiens*. In the humanity the social information, transmitted from generation to generation by documents, in the course of time has become greater than natural one.

(10) The term negentropy (also neg-entropy or negentropy), neologized by Austrian physicist E. Schrödinger (1887-1961), expresses the process of cosmic organization.

(11) The first author has neologized this term to indicate the processes of order construction within biological systems. The second author uses the term of syntropy in opposition to that of entropy, affirming that the universe is regulated by twin and opposite principles, that one *centrifugal* of the radiation *ex* entropy and that *centripetal* of the gravity *ex* syntropy.

Thus whole human activity constitutes utilization of energy and matter through information and thence also economic activity is a syntropic transformation of the matter and energy in order to “form-alize” them “in-form-ing” them (Georgescu-Roegen, 1971 and 1976; Ayres, 1994). The previous processes of order’s construction from disorder and the opposite relation between entropy and information has shaded in the Shannon’s formula [1916-2001], (Shannon, 1948):

$$H = -k \sum_i p_i \log p_i$$

where H = quantity of communicated information; k = multiplicative constant; \ln = logarithm; i = one of the n signs utilized to make a message; p_i = the probability of the use of these signs for the message’s composition.

This formula is substantially similar to that one utilized by Boltzmann to express the entropy except for negative sign, so that it evidences the opposite relation between *entropy* and *information*; “the entropy is a measurement of the absence of the detailed information about a system ... bigger is the information, smaller will be the entropy. The information is a negative measurement of the entropy’s system, so that information can be defined as negative entropy” (Brillouin, 1960, p. 154).

Furthermore the communicated information (H) increases if, fixed a distribution of probability, increases the number of utilized signs (i) to make a message or if, fixed (i), all signs have the same probability of utilization. An transmitter system communicates more information if it can choose among many signs with the same probability without constraint, as in this way the receiver system has more difficulty to expect the communication’s content.

The previous formula, although it considers only the quantity of the communicated information without consideration of quality, evidences the relations among *complexity*, *entropy* and *information*. In fact the amount system’s complexity is greater if it has higher probability of going to entropic degradation, so that it needs more information for its organisation. The social systemic beings and, thus, the firms have less information-structure and have needed to communicate more information-message to formalize themselves through management.

Therefore firms are economic open systems that try to be against the *entropy* producing the *syntropy*, but this is possible only with entropy’s increment within business environment. In fact the systemic

complexity of the world implies that the order activity of the firm increases the disorder of its influence environment, as all has joined with the cosmic general flow that goes to the disorder.

Such an irreversibility of degradation's phenomena introduces the concepts of the *limit* and *responsibility* (Jonas, 1984; Ricoeur, 2000) within administrative processes. As a matter of fact the firms can accelerate the *natural entropy* of the world if their activity don't respect for bio-geo-chemistry cycles regeneration, inputting *artificial entropy* within their environmental systems; but the business communicated information can contrast the entropy.

Thus the firm can be viewed as institutional subject (social entity) that transmits and receives social information in order to contrast natural entropy of the world and to re-integrate artificial entropy, created by such a processes of business syntropic contrast. Communication of the firm as complex entity with the most broad content of useful information (Klapp, 1986) (12) allows an activity of syntropic organisation both for the reference firms and for relational environments, so that it is possible to reach the *environmental sustainability* of business activity (Daly, 1985; Krysiak, 2005).

3. Evolution of Broader Reporting of the Firm

Syntropy vs. entropy approach within complexity theory may be the framework that explains the *objective* (informational contents) and *subjective* (informational users) broadening of the communication of the firm as entity, from the medieval balances sheets to social and natural reports of the last decades and towards new tools.

In fact the firms in the entity view always have had the requirement to communicate, before to the subjects contributors of risk capital (stockholders) and, later, to all others, from the rest of internal ones (particularly the contributors of debt capital and labour) to externals (other stakeholders).

This process has derived from increasing business sociality that it has accelerated since second Industrial Revolution and it was reflected

(12) This author affirms the redundant information became *noise* (that there isn't in Shannon's formula), which increases the disorder of the social systems rather than decrease it. Is clear that the content of useful information depends on the historical conditions.

by the evolution of the financial report, which *always* has been the main tool of business communication. This last one in the course of the time has had an increment both of communicated information *objects* and of user interested-legitimised *subjects* (Morrison, 1937; Eisenstein, 1941; Nelson, 1947; Lee, 1979; Birnberg, 1980; Buckmaster *et al.*, 1997; Lipari *et al.*, 2005) (13).

Such an evolutionary *cursus* has more and more tended towards external users to express the *environmental business performance*, which in its etymology (14) indicate the communicated “in-form-ation” of the firm to “form” its relational environmental systems.

In the last following decades the evolutionary processes of broadening external reporting has begun to express also non economic environmental relations, both with other documents alleged to financial report and with other autonomous reports (natural, social, intangible, *etc.*).

In the business reporting about non economic contents there has more and more been an inter-related use of all possible signs, both of *quantity* (physical and monetary measurements) and *quality* (statistical variables and linguistic phrases) as, according to the previous Shannon’s formula, the increment of the possibility and the probability about the choose among many signs increases the communicated information (15).

Such a evolution of the broader reporting of the firm has historically begun from social report, because the firms, being artificial institution constructed by humanity, have an inter-subjectivity that has implied an *antecedence* of the social contents and a *subsequence* of natural ones within business communication.

The beginning of this communication of firm’s social relations was influenced by rising and development of *business institutionalism* theory which, considering the firms as social institutions with autonomous existence from their proprietors and managers, has implied more disclosure of their administration. Furthermore this has influenced the dif-

(13) The increment of financial statements was both objective, before only with balance sheet, then with the profit and loss statement and the other alleged documents, and subjective, from stockholders to other stakeholders.

(14) The English term of *performance* came from ancient French “*parfomance*”, from relating verb “*parformer*”, which came from Latin word “*performare*”, composed by “*per*” (for) and “*formare*” (to form).

(15) For example in business institutional communication generally there is more probability of use of the quantity signs (particularly entry). As matt as there is a opposite relation between such a probability and the communicated information, the quality signs communicate more information.

fusion of *balance institutionalism*, which, considering the reporting of firm as a tool of social regulation, has promoted an increment of disclosure's informational contents.

This institutional approach has particularly pervaded in USA (T. Veblen, J.R. Commons, the representatives of *Entity Theory, etc.*) and in Germany (W. Rathenau, H. Nicklisch and others representatives of *Betriebswirtschaftlehre* (16), *etc.*) where there was a broad diffusion of corporate social responsibility (Hopt *et. al.*, 1984; Carrol, 1999) and the first historical forms of social reporting (Lewis *et. al.*, 1984; Hemmer, 1981).

The 1930s constitutes the starting period of the social report in a context of increasing sociality and regulation of the firm, caused by the great crash of 1929 that has swept away uncritical utopia of invisible hand of the market and has implied the role of the visible hand of the state and other institutions.

The following period of activation is the late 1960s, when in many countries there is an increasing strife against the capitalist firm by the workers and their trade unions (Cooper *et. al.*, 1977). These processes constrain the firms to have more attention for the social disclosure so that they respond to the aforesaid social turbulence and to the policies of national planning in diverse western industrialized countries (France, Italy, *etc.*; for the first state see Miller, 1986).

That implies an importation in the business field of the *value added* which was already used by economics and statistics disciplines to express the wealth of the nation. In fact the value added statement, having an determination two-faced and a logical valence of bridge between business systems and macro-economic systems, identifies a financial outcome concerning, for its *formation*, whole firm as social entity and, for its *distribution*, its whole social environment, so that it may go over the aforesaid strife.

The previous properties of the value added statement have implied that it has become the core of the incipient social reporting in many countries, like in USA (American Accounting Association, 1972), UK (Burchell, Clubb and Hopwood, 1985), Germany (Dierkes, 1979), *etc.* Further, besides the valued added, there have been other contents of the social report like so-called cost-benefit analysis, which tries to express

(16) *Betriebswirtschaftlehre* is the name of German Business economics.

indirectly non market relations between firm and environment, and other ensembles of social indicators. This last content has very spread in French model of social reporting that with the law 769 of 12/07/1977 it has become a mandatory document for the firms with more than 300 employees (Rey, 1980).

It is possible to summarize the contents of many and different experiences about the social reporting in the following way: reformulation of the book-keeper financial data in *value added view*, *cost-benefit analysis* for business and environmental externality around the firms, *other social information* that are *more qualitative*. These theoretical and practical experiences implied in the 1970s a wide establishment of the social report (Preston *et. al.*, 1978; Mathews, 1997; Gray *et. al.*, 1996; Gray, 2001 and 2002; Dierkes *et. al.*, 2002).

In the 1980s (17) there were other evolutional processes towards natural environment, implying the shifting from social report to natural one (18). Such a transformation manifests the slipping of the increasing sociality of the firm towards natural sociality caused by strong pressures of the environmentalists and national regulation policies to avoid the pollution (19).

The historical forms of natural report, that are more diffused, have the following contents: expression through physical measures of the flows of the attracted and returned resources (*input-output analysis*); expression through monetary measures of the *flows of business sacrifice to prevent and reintegrate* the impact of the firm on natural environment; *other natural information* that are *more qualitative* (Gray *et. al.*, 1995; Ranganathan *et. al.*, 1996; Reynolds, 1997; Bartolomeo *et. al.*, 2000).

During this decade many private and public associations, like UN-EP (*United Nations Environment Programme*), FEEM (*Foundation Eni*

(17) In Italy, instead, as the business theory and practise about the introduction of social report was developed later (Rappa, 2005), in 1980s there was a development of studies only about the social reporting (Gabrovec Mei, 1984; Vermiglio, 1984; Maticena, 1984).

(18) While about the denomination of the social report there is a general agreement within business theory and practice despite diverse national context ("social accounting and reporting" and "social audit" in USA and UK; "sozialbericht and sozialrechnung" in Germany; "bilan social" in France and Belgium, "balance social" in Spain; "bilancio sociale" in Italy), about the denomination of the natural report there isn't agreement, and are used different terms: "green report", "environment report", "eco-balance", *etc.*

(19) Such a processes have raised very much in the North-Middle European countries (Germany, Sweden, Holland, Denmark). In these last two ones the firms, that might produce more environmental damages, must allege to financial report a document about natural relations.

Enrico Mattei), CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*), WICE (*World Industry Council for the Environment*), have begun to try constructing several models of natural report so that they may orientate the business practise.

The previous processes have implied a “drop in the level attention to corporate social reporting” (Mathews, 1997; Dierkes *et al.*, 2002), until the first middle of the 1990s at least, so that it produces within business broader reporting *discontinuity* and *partiality*. In fact the firms haven’t elaborated a their communicational strategy but instead they have chased the vogues of disclosure. In this way firm may produce and distribute information, which doesn’t cause “*communicational sound*” but “*ex-communicational noise*”, so that it is possible a re-emergence of the hostility against the firms.

This was amplified by so-called Post-industrial Revolution, which through the Information and Communication Technologies (ICT) has implied a progressive dematerialization of business processes as goods and services incorporate less matter and more knowledge. This last one comes from a short circuit of internal production that is parallel with the long circuit directly linked with the market environment. In fact the traditional business production generate processes of internal knowledge accumulation, which haven’t a *market value* but only *use value*.

Most of the reports within broader communication of the firm as entity, being elaborated during the second Industrial Revolution, can’t express the *immaterial contents* of business administration, so that there has been the need constructing intangible report (Roslender *et al.*, 2001; Power, 2001; Buck, 2003; Powell, 2003) (20). This last one in many experiences contains a ensemble of non financial quantitative and qualitative indicators so that it is possible to express the business *intellectual capital* (Edvinson *et al.*, 1997; Mouritsena *et al.*, 2001). Intangible report has implied the re-emergence of the social environment within the business communication, as it might be considered as a social report in the time of the knowledge society.

The previous environmental and business changes imply that broader reporting of the firm needs a conscious and unitary approach, which might go through the concept of environmental *sustainability* of busi-

(20) The first forms of intangible reports have developed in Scandinavian countries, particularly in Denmark and Sweden, where there were also wide experimentations about natural e social reporting.

ness activity (Gray, 1992). In fact the issue of sustainability might contribute to find at least an agreement between the need of *business privacy* and the need of *environmental disclosure* (Storror *et. al.*), so that the firm continue to be a going concern. This approach seems reasonable as before views the survival of the firm and then, if is possible, its development.

This business sustainability (internal and external) can't be partial but must go across all environmental firm's relations (natural, social, economic), taking place in a unitary model of business reporting (Gray, 2002). For this reason in the last years there has been the first experiences of the *sustainability report* that expresses simultaneously natural, social and financial performance according to triple bottom line approach (Elkington, 1997; Wheeler, 2000; Kolk, 2003). Most of these last reports comply with the model elaborated by Global Reporting Initiative (GRI) (21), *i.e.* Sustainability Reporting Guidelines.

4. Some Conclusions

The path of broader reporting of the firm might indicate some positive signals to go over the aforesaid partiality, even if there are still many critical issues that must be delved. In fact it is necessary to avoid that also the development of the sustainability reporting takes place within fragmentation and discontinuity of previous experiences, so that it doesn't constrain the firms to follow the more vogue reporting model. In fact during last thirty years of more intense natural and social accountability, the business chase of the environmental pressures has implied the adoption of alternative models, which haven't gone over the aforesaid partialities and often have accumulated other ones.

In the nowadays context of the *globalization* (Scholte, 2000), that overdraws environmental and business complexity, it is necessary to promote an "open yard" of eclectic *harmonization* of all made experiences about natural and social reporting, completing them through di-

(21) The early version of these guidelines (G1) was in June 2000, then there was the first update in 2002 (G2) and the second one in 2006 (G3). This last draft proposes a sustainability report in five parts: *Strategy and Analysis, Organizational Profile, Report Parameters, Governance, Commitments & Engagement, Disclosures on Management Approach and Performance Indicators*; Cf. GRI (2006).

iversity's integration, so that construct a complexity model of business communication that allows spatial and temporal comparison of business performances about all environmental relations of the firm (Lehmann, 2002 and 2005).

This process is the opposite of an uncritical *standardization*, which, eliminating the diversities, imposes an uniform model of communication for all firms, as it has happened for financial reporting with the adoption of the so-called international accounting standard (IFRS/IAS) without any national mediation (Schipper, 2005). This last approach can impoverish the variety of national accounting's contents as the Anglo-Saxon model is recognized valid for all contexts.

This it is happening within natural and social reporting as well, wherein, for example, the GRI is viewed as an universal standard of sustainability reporting while in reality is strongly influenced by Anglo-Saxons and doesn't recognize the variety of national experiences and heterogeneity of firms (Capron *et al.*, 2003). In fact only the last draft has indicated among economic indicators the value added statement unlike many European countries (Italy, Germany, *etc.*) wherein value added is the core of natural and social reporting.

To go over aforesaid risk of uniformity is necessary that every national experience of broader reporting of the firm can participate in the aforesaid yard of harmonization so that it is possible to compare all national experiences according to *glocal* approach (globalization with localization), that is more coherent with the starting hypothesis of the systemic complexity. In this way it might have an international convergence without repudiating the variety of national accountings (Gabrovec Mei *et. al.*, 2004).

Furthermore it isn't enough to produce natural, social and economic information in order to construct a broader reporting of the firm that have much influence on stakeholders. It is necessary, instead, utilizing all possible signs, integrate the previous information within complexity communication model of the firm, that should express as much as possible all environmental plexus of the firm. In this way such a model is an eclectic synthesis of the former experiences.

In the context of the "communicative capitalism" (Rullani, 2004), where the reduction of the variance has skidded from business production processes to business communication processes, the communication of complexity sustainability shall orientate all the firms towards reduction of environmental complexity.

This last activity takes place *always* between *syntropic complexification* of the firms and *entropic de-complexification* of the relation environment, delimiting in this way a logical area of complexity's management, which *never* signifies its negation or its elimination, as otherwise a maximum entropy uniforms both business systems and environmental ones. The previous area is the informative domain of the complexity communication so that it constructs in proactive way the reciprocal sustainability firm-environment.

The complexity sustainability reporting shall be the most evolutionary expression of the logical and moral "com-possibility" between firm and environment. This is only way to integrate nature and society in a unique framework that, although recognizes anthropogenesis and anthropomorphism of the knowledge, doesn't recognize the anthropocentricity but instead a cosmic humility of the man, who has to avoid the acceleration of nature's entropic degradation. After all, such a new business accountability approach might change, directly, the same firms and, indirectly, produces an emancipatory change of all society (Gray *et al.*, 1994).

REFERENCES

- AA.VV. (2004), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche* (a cura di RUSCONI G., DORIGATTI M.) [General Theory of Social Balance and Practical Applications], Franco Angeli, Milano.
- AA.VV. (2005), *Reporting aziendale e sostenibilità. I nuovi orizzonti del bilancio sociale* (a cura di CAMPEDELLI B.) [Business Reporting and Sustainability. The New Horizons of the Social Balance], Franco Angeli, Milano.
- ADAMS, C.A., HILL, W.Y. and ROBERTS, C.B. (1995b), *Environmental, Employee and Ethical Reporting in Europe*, ACCA Research Report No. 41, London, Chartered Association of Certified Accountants.
- AMERICAN ACCOUNTING ASSOCIATION (1971), *Report of the Committee on Non-Financial Measures of Effectiveness*, "Accounting Review", Supplement to Vol. 46, pp. 165-212.
- ANTHONY, R.N. (1983), *Tell it Was: A Conceptual Framework for Financial Accounting*, Homewood, Irwin.
- ARCIDIACONO, S. AND ARCIDIACONO, G. (1991), *Entropia, sintropia, informazione* [Entropy, Syntropy and Information], Di Renzo Editore, Roma.
- AYRES, R.U. (1994), *Information, Entropy, and Progress: A New Evolutionary Paradigm*, American Institute of Physics Press, New York.
- BARTOLOMEO M., BENNETT M., BOUANA J.J., HEYDKAMP P., JAMES P. AND WOLTERS, T. (2000), *Environmental Management Accounting in Europe: Current Practise and Future Potential*, "The European Accounting Review", Vol. 9, No. 1, pp. 31-52.
- BERTALANFFY VON L. (1973), *General System Theory*, George Braziller, New York.
- BIRNBERG, J.R. (1980), *The Role of Accounting in Financial Disclosure*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 5, No. 1, pp. 71-80.
- BOCCHI, G. AND CERUTI, M. (1993), *Origini di Storie* [The narrative universe], Feltrinelli, Milano.
- BOULDING, K.E. (1985), *Learning by Simplifying Complexity: How to Turn Data into Knowledge?*, in *The science and praxis of complexity* (eds. AIDA, S. et al.), United Nations University, Tokyo.
- BRILLOUIN, L. (1960), *Science and Information Theory*, Academic Press, New York.
- BUCKLEY, W. (1976), *Society as a Complex Adaptive System*, "Systems Behavior", Harper and Row, New York.

- BUCKMASTER, D. AND JONES, S. (1997), *From Balance Sheet to Income Statement: A Study of Transition in Accounting Thought, 1926-1936*, "Accounting, Auditing and Accountability", Vol. 10, No. 2, pp. 198-211.
- BUCKMIONSTER FULLER R. (1992), *Cosmography: A Posthumous Scenario for the Future of Humanity*, Macmillan Publishing Company, New York.
- BUCK, N. (2003), *The Relevance of Intellectual Capital Disclosure: a Paradox?*, "Accounting, Auditing and Accountability", Vol. 16, No. 1, pp. 49-56.
- BURCHELL S., CLUBB C. AND HOPWOOD A.G. (1985), *Accounting in its Social Context: Toward a History of Valued Added in the United Kingdom*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 10, No. 4, pp. 381-413.
- CAPRON M., QUAIREL F., *Reporting societale: limite set enjeux de la proposition de normalisation internazionale "Global Reporting Iniziative"*, communication presentee au congres de l'Association Francophone de Comptabilite, Louvain La Neuve, 22 Mai 2003.
- CARROL, A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, "Business and Society", Vol. 38, No. 3, pp. 268-296.
- CASSANDRO, P.E., *Il bilancio oggettivo dell'impresa [The Business Objective Balance]*, "Rivista dei Dottori Commercialisti", settembre-ottobre 1972.
- CLARE, B.R. (1991), *Environmental Disclosures. A Note on Reporting Practise in Mainland Europe*, "Journal of Accounting, Auditing and Accountability", Vol. 4, No. 3, pp. 62-71.
- CODA, V. (1988), *L'orientamento Strategico di Fondo [Corporate Ground Strategic Orientation]*, Utet, Turin.
- COLANDER, D. (2000), *Complexity and the History of Economic Thought. Perspectives on the History of Economic Thought*, Routledge, London and New York.
- COMMONS, J. R. (1934), *Institutional economics*, McMillan, New York.
- (1950), *The Economics of Collective Action*, University of Wisconsin Press, Madison.
- COOPER, D. AND ESSEX, S. (1977), *Accounting Information and Employee Decision Making*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 2, No. 3, pp. 201-217.
- DALY, H.E. (1985), *Economics and Sustainability: In Defense of Steady-State Economy*, in TOBIAS, M. *Deep Ecology*, Avant Books, California.
- DIERKES, M. (1979), *Corporate Social Reporting In Germany: Conceptual Developments and Practical Experience*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 4, No. 1/2, pp. 87-107.
- EDVINSONN, L. AND MALONE, M.S. (1997), *Intellectual Capital*, Piatkus, London.
- EISENSTEIN, A. (1941), *Suggestions for the Content of Corporate Reports*, "The Accounting Review", Vol. 16, No. 4, pp. 401-406.
- ELKINGTON, J. (1997), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- EVRAERT, S. AND RIAHI-BELKAOU, A. (1998), *Usefulness of Value Added Reporting: A Review and Synthesis of the Literature*, "Managerial Finance", Vol. 24, No. 11, pp. 1-15.
- FANTAPPIÈ, L. (1944), *Principi di una teoria unitaria del mondo fisico e biologico [Principles of an unitary of physical and biological cosmic]*, Ed. Nova, Roma.
- GABROVEC MEI, O., CORNO F., LUONI L., *CSR and Social Reporting: Moving towards Standardisation*, paper presented at 27th Annual Congress EAA, Prague, 1-3 April 2004.

- GABROVEC MEI, O. (1984), *Il valore aggiunto dell'impresa* [Value Added of the Firm], Libreria Goliardica, Trieste.
- GBS (2001), *Social Reporting Standards*, Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale.
- GEORGESCU-ROEGEN N. (1971), *The Entropy Law and The Economic Process*, Harvard University Press, Cambridge.
- (1976), *Energy and Economic Myth*, Pergamon Press, New York.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative
- GRAY R., KOUTHY R. AND LAVERS S. (1995), *Corporate Social and Environment Reporting*, "Accounting, Auditing and Accountability", Vol. 8, No. 2, pp. 47-77.
- GRAY R., BEBBINGTON J. AND MCPHAIL K. (1994), *Teaching Ethics and the Ethics of Teaching Educating for Immorality and a Possible Case for a Social and Environmental Accounting?*, in "Accounting education", Vol. III.
- GRAY R., OWEN D. AND ADAMS C. (1996), *Accounting & Accountability. Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting*, Prentice Hall, London.
- GRAY, R. (1992), *Accounting and Environmentalism: An Exploration of Challenge of Gently Accounting for Accountability, Transparency and Sustainability*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 17, No. 5, pp. 399-425.
- (2001), *Thirty Years of Social Accounting, Reporting and Auditing: What (if Anything) Have We Learnt?*, "Business Ethics: A European Review", Vol. 10, No. 1, pp. 9-15.
- (2002), *The Social Accounting Project and Accounting, Organization and Society. Privileging Engagement, Imaginings, New Accounting and Pragmatism over Critique?*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 27, No. 7, pp. 687-708.
- GRI, (2006), *G3 Guidelines Draft. Version for Public Comment*, Amsterdam.
- HEMMER, E. (1981), *Origine e sviluppo dei bilanci sociali nella Repubblica Federale Tedesca* [Beginning and Development of Social Reports in Germany], in AA.VV., *Responsabilità sociale e bilancio sociale d'impresa. Esperienze e prospettive negli Stati Uniti e in Europa* [Social Responsibility and Social Report. Experiences and Perspectives in USA and in Europe], Franco Angeli.
- HOPT, K.J. AND TEUBNER, G. (1984), *Corporate Governance and Directors' Liabilities. Legal, Economic and Sociological Analyses on Corporate Social Responsibility*, De Gruyter, Berlin-New York.
- JONAS, H. (1984), *The Imperative of Responsibility*, University of Chicago Press, Chicago-London.
- KAPP, K.W. (1963), *The Social Costs of Business Enterprise*, Spokesman, Nottingham.
- KLAPP, O.E. (1986), *In Overload and Boredom: Essays on the Quality of Life in the Information Society* Greenwood Press, Connecticut.
- KLIR, G.J. (1969), *An Approach to General Systems Theory*, Van Nostrand Reinhold Co., New York.
- KOLK, A. (2003), *Trends in Sustainability Reporting by the Fortune Global 250*, "Business Strategy and the Environment", Vol. 12, No. 5, pp. 279-291.
- KRYSIK, F.C. (2005), *Entropy. Limits to Growth, and the Prospects for Weak Sustainability*, "Ecological Economics".

- LEBOWITZ, J.L. (1993), *Boltzmann's Entropy and Time's Arrow*, "Physics today", Vol. 46, n. 9, pp. 32-38.
- LEE, T.A. (1979), *Evolution and Revolution of Financial Accounting: A Review Article*, "Accounting and Business Research", Vol. 9, No. 36, pp. 292-299.
- LEHMAN, G. (2002), *Globalisation and the Authentic Self: Cosmopolitanism and Charles Taylor's Communitarianism*, "Global Society", Vol. 16, No. 4, pp. 419-431.
- (2005), *A Critical Perspective on the Harmonisation of Accounting in a Globalising World*, "Critical Perspective on Accounting", Vol. 16, No. 7, pp. 975-992.
- LEV, B. AND ZAMBON, S. (2003), *Intangibles and Intellectual Capital: An Introduction of Special Issue*, "European Accounting Review", Vol. 12, No. 4, 597-603.
- LEWIS, N.R., PARKER, L.D. AND SUTCLIFFE, P. (1984), *Financial Reporting to Employees: The Pattern of Development 1919 to 1979*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 9, No. 3/4, pp. 275-289.
- LI, D.H. (1963), *Alternative Accounting Procedures and the Entity Concept*, "The Accounting Review", Vol. 38, No. 1, pp. 52-55.
- LIPARI, C., COSTA, M. (2003), *Accounting as Administrative Semiotics, paper presented at "7th Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference"*, Madrid, 13-16 July 2003, published in Annals of Faculty of Economics of University of Palermo.
- Istituzionalismi di impresa e di bilancio tra passato, presente e futuro* [Institutionalisms about Company and Financial Report among Past, Present and Future], forthcoming in Proceedings of 8th National Accounting History Conference, Pescara, 22-23 September 2005.
- LIPARI, C. (1998), *Sistemi, complessità e discipline aziendali* [Systems, Complexity and Business Economics Disciplines] in AA.VV., *Le Metodologie della ricerca in economia aziendale: fra tradizione e nuove tendenze* [Research Methodology within Business Economics: Between Tradition and Innovation] (a cura di DAGNINO G., DI BETTA P., QUATTRONE P.), ESI, Napoli.
- (2001), *Tendenze complessive e bilancio sociale* [Social Balance towards Complexity], "RIREA", luglio-agosto, pp. 351-369.
- (2005), *Controllo, ragioneria e riconfigurazione dei processi decisionali in contesti ad alta complessità, dinamicità e competitività* [Control, Accounting and Reconfiguration of Decision Procedures in Contexts of High Complexity, Dynamism and Competitiveness], in Atti del XXVII Convegno Annuale AIDEA [Proceedings of the 28th Annual Conference AIDEA], Catania.
- LOVELOCK, J.E. (1979), *Gaia: A New Look at Life on Earth*, Oxford University Press.
- LUHMAN, N. (1995), *Social Systems*, Stanford University Press, Stanford, (or. 1984).
- (1989) *Ecological Communication*, Polity Press, Cambridge.
- MASINI, C. (1979), *Lavoro e Risparmio* [Labour and Saving], Utet, Turin.
- MATACENA, A. (1984), *Impresa e ambiente. Il bilancio sociale* [Firm and Environment. The Social Balance], CLUEB, Bologna.
- MATHEWS, M.R. (1997), *Twenty-five Years of Social and Environmental Accounting Research. Is there a Silver Jubilee to Celebrate?*, "Accounting, Auditing and Accountability", Vol. 10, No. 4, pp. 481-531.
- MATURANA, H., VARELA, F. (1980), *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, Reidel, Dordrecht-Boston.

- (1987), *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Understanding*, New Science Library, Boston.
- MILLER, P. (1986), *Accounting for Progress – National Accounting and Planning in France: a Review Essay*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 11, No. 1, pp. 83-104.
- MORIN, E. (1974), *Complexity*, "International Social Science Journal", Vol. 26, No. 4, pp. 555-582.
- (1985), *On the Definition of Complexity*, in AIDA, S. et al., *The Science and Praxis of Complexity*, United Nations University, Tokyo.
- (1986), *La méthode: La connaissance de la connaissance* [The Method: the Knowledge of the Knowledge], Seuil, Paris.
- (1994), *La complexité humaine* [Human Complexity], Flammarion, Paris.
- (1998), *Homeland Earth*, Hampton Press Cresskill, NJ.
- MORRISON, P.L. (1937), *Reports to Stockholders*, the "Accounting Review", Vol. 10, No. 1, pp. 77-83.
- MOURITSENA, J., LARSENA, H.T., BUKHB, D.N.P. (2001), *Intellectual Capital and the "Capable Firm": Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 26, No. 7/8, pp. 735-762.
- NELSON, E.G. (1947), *A Brief Study of Balance Sheets*, "The Accounting Review", Vol. 24, No. 4., pp. 341-352.
- NICKLISCH, H. (1932), *Die Betriebswirtschaft*, 7th ed., Poeschel Verlag, Stuttgart.
- PATON, W.A. (1949), *Essentials of Accounting*, MacMillan, New York.
- POWELL, S. (2003), *Accounting for Intangible Assets: Current Requirements, Key Players and Future Direction*, "European Accounting Review", Vol. 12, No. 4, pp. 797-811.
- POWER, M. (2001), *Imagining, Measuring and Managing Intangibles*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 26, No. 7/8, pp. 691-693.
- PRESTON, L.E., REY, F. AND DIERKES, M. (1978), *Comparing Corporate Social Performance. Germany, France, Canada and U.S.*, "California Management Review", Vol. 20, No. 4, pp. 40-49.
- PRICE WATERHOUSE COOPERS (2002), *Sustainability Survey Report*.
- PRIGOGINE, I. AND STENGERS, I. (1984), *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue With Nature*, Bantam Books, Toronto-New York.
- QUATTRONE, P. (2000), *Constructivism and Accounting Research: Towards a Trans-disciplinary Perspective*, "Accounting, Auditing and Accountability Journal", Vol. 13, No. 2, pp.130-155.
- RANGANATHAN, J., DITZ, D. (1996), *Environmental Accounting: A Tool for Better management*, in "Management Accounting", Vol. 74 No. 2, pp. 38-41.
- RAPPA, G., *Fasi storiche di formazione della dottrina italiana sul bilancio sociale* [Historical Phases of Development's Italian Doctrine on Social Balance], forthcoming in Proceedings of 8th National Accounting History Conference, Pescara, 22-23 September 2005.
- (2007), *Responsabilità e comunicazione istituzionale delle imprese. Del rendiconto complessivo* [Responsibility and Communication of the Firm as Entity. About the Global Report], in Annals of Faculty of Economics of University of Palermo.
- RATHENAU, W. (1921), *In Days to Come*, Allen and Unwin, London, (or. 1919).

- (1918), *Die neue Gesellschaft* [The New Economy].
- REY, F. (1980), *Corporate Social Performance and Reporting in France*, in PRESTON, L.E. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. II, Jai Press, Greenwich.
- REYNOLDS, M.A., WARWICK, J. (1997), *Emerging Environmental Accountability*, Vol. 15, No. 1, pp. 1-6.
- RICOEUR, P. (2000), *The Concept of Responsibility: An Essay in Semantic Analysis*, in *The Just*, University of Chicago Press, Chicago.
- ROSLENDER, R. AND FINCHAM, R. (2001), *Thinking Critically about Intellectual Capital Accounting*, "Accounting, Auditing and Accountability Journal", Vol. 14, No. 1, pp. 383-398.
- RULLANI, E. (2003), *Complessità sociale e intelligenza localizzata* [Social Complexity and Localized Intelligence], in AA.VV., *Impresa e territorio* [Firm and Environment] (a cura di GAROFOLI G.), Il Mulino, Bologna.
- (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza* [The Immaterial Factory. Produce Value with the Knowledge], Carocci, Roma, 2004.
- SCHIPPER, K. (2005), *The Introduction of International Accounting Standards in Europe: Implications for International Convergence*, "The European Accounting Review", Vol. 14, No. 1, pp. 101-126.
- SCHOLTE, J.A. (2000), *Globalisation: A Critical Introduction*, Macmillan, New York.
- SHANNON, C.E. (1948), *A Mathematical Theory of Communication*, "The Bell System Technical Journal", Vol. 27, pp. 379-423 and 623-656.
- SIMON, H. A. (1973), *The Organization of Complex Systems*, in *Hierarchy Theory*, George Braziller, New York.
- SUOJANEN, W.W. (1958), *Enterprise Theory and Balance Sheets*, "The Accounting Review", Vol. 33, No. 1, pp. 56-65.
- TOOL, M. (1993), *Institutional Economics*, Kluwer Academic Publishers, Boston-London.
- VEBLEN, T. (1904), *The Theory of Business Enterprise*, Schribner's, New York.
- VERMIGLIO, F. (1984), *Il bilancio sociale nel quadro evolutivo del sistema d'impresa* [The Social Balance within Systemic Evolution of the Firm], Grafo Editor, Messina.
- WALDROP, M.M. (1992), *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Simon&Schuster.
- WHEELER, D., ELKINGTON, J. (2000), *The End of the Corporate Environmental Report? Or the Advent of Cybernetic Sustainability Reporting*, "Business Strategy and the Environment", Vol. 10, No. 1, pp. 1-14.
- WHITE, R., HANSON, D. (2002), *Economic Man and Disciplinary Boundaries. A Case Study in Corporate Annual Reports*, "Accounting, Auditing and Accountability", Vol. 15, No. 4, pp. 450-477.
- ZAPPA, G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese* [The Production Activities in the Firm Economy], Giuffrè, Milan.

GASPARE RAPPÀ (*)

RESPONSABILITÀ E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE DELLE IMPRESE: DEL RENDICONTO COMPLESSIVO

Sommario: Introduzione; 1. Le radici naturali della responsabilità d'impresa; 2. Le radici sociali della responsabilità d'impresa; 3. La comunicazione istituzionale delle imprese; 4. Il rendiconto complessivo; 4.1. I prospetti dei fondi e dei flussi; 4.2. Il rapporto sull'amministrazione; 5. Alcune conclusioni.

“Così, in questo Cosmo misterioso, meraviglioso e terribile, ritroviamo una patria, il pianeta Terra, habitat del nostro vagabondare; ritroviamo una Matria, la Biosfera, a cui siamo legati da una simbiosi organica della quale siamo sempre più coscienti.”

(E. MORIN, La relazione anthropo-bio-cosmica, 1988)

“L'attività umana è sempre una e non soffre disgiunzioni. Le distinzioni, pur tanto necessarie, hanno carattere soprattutto astratto e scientifico. Nel concreto ... l'aspetto economico dei fenomeni della vita collettiva è sempre complementare degli altri aspetti della vita sociale.”

(G. ZAPPA, Le produzioni nell'economia delle imprese, 1957)

Introduzione

In questi ultimi tempi il mondo dell'economia ha preso una sempre maggiore consapevolezza dell'ambiente, visto nella duplice articolazione di naturale e sociale.

Questo riconoscimento di senso nei confronti delle molteplici relazioni che legano l'attività economica con “l'ambiente terrestre” (1)

(*) Dottorando di ricerca in Economia aziendale presso il Dipartimento di Scienze economiche, aziendali e finanziarie dell'Università degli studi di Palermo.

(1) Il significato di questo termine promana dai lemmi *ambiente* e *terrestre*. Il primo si utilizza nella sua accezione etimologica di derivazione dal verbo latino *ambire* “andare intorno, circondare”, il secondo nella sua accezione di considerare la Terra come un sistema complesso (costituito dall'atmosfera, dalla geosfera, dall'idrosfera, dalla biosfera, dall'antroposfera, ecc.).

comporta un graduale superamento delle artificiose estremizzazioni neoclassiche della *res oeconomica* e del conseguente *homo oeconomicus*, che, essendosi trasformati da ipotesi semplificatrici in immagini del reale, per molto tempo hanno condizionato negativamente lo sviluppo delle discipline economiche ed aziendali. Infatti il predetto approccio considera i processi economici in termini di assoluta separatezza da ogni altro aspetto del nostro universo, relegandoli in questo modo in una sorta di “utopismo” ed “ucronismo” (2) popolato da unità di produzione e di consumo senza organizzazione e senza relazioni, dove ogni altra variabile naturale e sociale è trattata in termini parametrici fissi.

Tale cesura così radicalmente riduzionista porta a disconoscere la natura sostanzialmente *relazionale* dell’attività economica (3), la quale si svolge all’interno di aziende che, secondo una visione propria della dottrina italiana, costituiscono l’ordine economico di istituti/istituzioni; quest’ultimi sono costruiti per soddisfare direttamente e/o indirettamente aspettative umane storicamente avvertite come bisogni (4). Allora i fatti economici, svolgendosi in maniera collettiva all’interno dei predetti sistemi istituzionali-aziendali, acquisiscono un carattere amministrativo in cui oggetti *economici* ed aspetti *naturali* e *sociali* sono profondamente integrati, senza soluzione di continuità.

Secondo questa impostazione teorica, nell’attività economica sempre le relazioni naturali si manifesterebbero con un’antecedenza rispetto a quelle sociali mentre secondo uno svolgimento storico le relazioni sociali hanno ricevuto un riconoscimento antecedente nelle relative dottrine, poiché le aziende presuppongono una intersoggettualità che

che si autoregola lungo i suoi processi di trasformazione, così da permettere la permanenza della vita; si veda LOVELOCK J. (1981).

Allora il termine “ambiente terrestre” esprime tutte le esistenze, naturali e sociali, della Terra che gravitano intorno all’attività economica in modo da costituire la sua area di biunivoca influenza effettiva e/o potenziale.

(2) Questi due termini, derivanti rispettivamente da quelli di “utopia” ed “ucronia”, sono utilizzati con una connotazione peggiorativa rispetto al loro significato corrente di *modello originario di società perfetta*, dove gli uomini realizzano i loro ideali, e di *descrizione immaginaria*, ma plausibile e coerente, di eventi sulla base di ipotesi fittizie. Qui i due lemmi stanno ad indicare una teoria economica come vuota astrazione al di fuori dello spazio e del tempo.

(3) La teoria neoclassica opera rispetto a quella classica uno spostamento di oggetto di indagine dalla produzione incentrata sull’idea del valore-lavoro a quella dell’allocazione delle risorse sulla base dei prezzi relativi e dell’utilità del consumo. Cfr. DASGUPTA A.K. (1985, pp. 17 e 110), “è plausibile che i marginalisti diffidassero di certe implicazioni sociali delle asserzioni classiche”, che erano sfociate nell’elaborazione marxiana anticapitalistica.

(4) LIPARI C. (2003, p. 39).

immediatamente ne svela il fondamento intrinsecamente sociale, così come evidenziato da molta letteratura aziendale e da quella economica delle origini. Infatti quest'ultima, dalle sue maggiori espressioni settecentesche in Italia e in Scozia (massimi esponenti rispettivamente Antonio Genovesi e Adam Smith) fino alla svolta neoclassica degli ultimi decenni dell'Ottocento, è costruita in stretta continuità con la tradizione italiana dell'Umanesimo civile (Benedetto Cotrugli, Bernardino da Siena, Coluccio Salutati, Luca Pacioli, ecc.) nella quale i fondamentali processi economici erano studiati per il loro contributo alla "pubblica fioritura umana", intesa come strutturalmente sociale e, quindi, o è "pubblica" (inteso della società) oppure non è (5).

In tale approccio gli interessi "privati" (intesi dell'individuo), che sono uno dei moventi principali dell'attività economica, si attivano all'interno delle istituzioni che regolano in vario modo la vita civile; anzi è proprio il superiore tessuto istituzionale che governa le relazioni economiche in una sorta di eterogenesi dei fini guidata dalle regole del vivere comune (6).

La superiore socialità intrinseca dell'azienda è meglio sorretta da una visione che le riconosce una soggettualità istituzionale distinta, seppur non indipendente, da tutti quei soggetti, sintetizzabili nella categoria dei *portatori di interessi*, che direttamente e/o indirettamente concorrono alla sua costituzione e al suo funzionamento. Nelle predette istituzioni aziendali la dialettica sociale fra interessi diversi, spesso anche divergenti, trova una composizione che è storicamente determinata dai relativi contesti di relazione ed è necessaria per garantire la continuità degli stessi; in questo modo i diversi soggetti interessati alla produzione ed al consumo della ricchezza stabiliscono un "accordo", più o meno esplicito, i cui contenuti indirettamente influenzano e riflettono le caratteristiche dei contesti ambientali.

Tutto ciò premesso si ritiene opportuno esplicitare alcune direttrici e scelte di fondo del presente lavoro al fine di rendere più proficuo il necessario controllo intersoggettivo da parte della comunità degli studiosi.

(5) BRUNI L., ZAMAGNI S. (2004).

(6) Una approfondita trattazione di questa compenetrazione tra economia e società umana si ha in BRUNI L. (2002, pp. 173-253). A tal proposito si vuole ricordare che in Europa la prima cattedra di economia, istituita a Napoli nel 1754 a favore di A. Genovesi, si chiamava "Economia civile e meccanica" e che A. Smith, prima del famoso trattato *Ricerche sopra la natura e le cause della ricchezza delle nazioni* (1776), aveva già pubblicato l'opera *Teoria dei sentimenti morali* (1759).

Le successive riflessioni sono focalizzate fundamentalmente su una particolare specie di aziende, le imprese, che rappresentano insieme agli stati nazionali ed alle istituzioni internazionali una delle più possenti realtà associative della storia contemporanea con una funzione centrale nelle dinamiche economiche moderne (7); a livello teorico, ciò chiaramente non vuol dire attribuire una minore importanza alle altre specie aziendali, di cui peraltro si lamenta la non proporzionata presenza nei nostri studi, quanto una necessaria delimitazione di *focus* al fine di tentare di sviluppare più in profondità i temi trattati.

Ciò nonostante, molte delle seguenti riflessioni possono avere un carattere di generalità per tutte le aziende anche perché nel trattare una specie si è cercato, dove possibile, di non dimenticare il genere, soprattutto alla luce del fatto che le differenze fra le varie specie aziendali diventano sempre più sfocate (8).

L'impostazione delle tematiche affrontate tenta di presentare una opzione interdisciplinare e metadisciplinare che, in accordo con molta letteratura, esprime la convinzione che per affrontare i problemi delle aziende del nostro tempo, alla luce della loro crescente complessità sistemica e di quella delle altre esistenze, gli usuali strumenti di lettura della teoria aziendale non bastino ma sia necessario utilizzarne di nuovi provenienti da altri contesti disciplinari da integrare opportunamente con quelli tradizionali, in modo da far emergere nuove teorie. La storia della scienza mostra, anzi, come senza quest'opera incessante di fertilizzazione incrociata gli sviluppi di nuove teorie sarebbero stati molto limitati, e questo vale ancor più oggi che le nostre discipline vivono una fase pre-paradigmatica di "ricerca epistemologica" dovuto al fatto che, oltre al cambiamento delle aziende, che per loro intrinseca esistenza si modificano continuamente, è cambiata soprattutto la nostra modalità di osservazione che deve "precipitare" in un cambiamento dei linguaggi di espressione delle esistenze aziendali (9).

L'utilizzo copioso delle note al testo, in alcuni casi forse anche ridondante, trova una giustificazione nella funzione di meglio esplicitare questo ordito *inter-*, *meta-* e *mono-*disciplinare, le cui linee salienti non vengono trattate ma se ne forniscono soltanto i richiami bibliogra-

(7) Cfr. SAPELLI G. (1994).

(8) Cfr.: BORGONOVÌ E. (2001); CASELLI C. (2004).

(9) Un'ampia eco del dibattito epistemologico e metodologico delle nostre discipline è presente in AA.VV. (1998).

fici in modo da non appesantire il testo, rinviando a riflessioni future i relativi approfondimenti.

Si spera in questo modo di evitare il rischio, sempre incombente, di importare da altri campi disciplinari concetti e principi che, esaminati in un contesto avulso da quello di origine, possano finire per essere fuorvianti rispetto agli obiettivi delle ricerche intraprese. Il superiore rischio va comunque corso perché, come sostiene molta letteratura, questa prospettiva di fertilizzazione incrociata conferisce nuova vitalità ad alcune intuizioni dei padri fondatori della ragioneria e dell'economia aziendale riguardanti i principi generali (ad esempio: autonomia, unitarietà, temperamento di interessi, continuità, coesistenza di stabilità e mutevolezza, controllo).

Nei due paragrafi successivi si delinea un modello di impresa come sistema istituzionale immerso nell'ambiente naturale e sociale la cui azione amministrativa si svolge secondo *sostenibilità*. Su questa visione ampia si fonda l'ulteriore tema della responsabilità aziendale; quest'ultima poi trova completa "attivazione" nella ragioneria, la quale nell'impostazione del Lipari è vista come una disciplina scientifica di semiotica scritturale aziendale nella sua articolazione di significazione *semantica*, rappresentazione *sintattica* e comunicazione *pragmatica* (10).

In particolare nel terzo paragrafo si affrontano le diverse articolazioni di quest'ultima dal momento che la *pragmatica della comunicazione istituzionale delle imprese* costituisce la dimensione della ragioneria da potenziare, in modo da contribuire ad un più ragionevole orientamento ed attribuzione di senso per tutto il processo di espressione della *responsabilità istituzionale delle imprese*.

Nel quarto paragrafo, poi, si delinea un modello generale di comunicazione pragmatica istituzionale rispondente alla predetta sostenibilità dell'attività aziendale; si tratta soltanto di una prima proposta, che vorrebbe costituire una premessa per future riflessioni, da sottoporre alla comunità degli studiosi per poterne "testare" la validità.

(10) La ragioneria è allora una disciplina scientifica dei segni relativi all'amministrazione aziendale atti a favorire la conoscenza degli oggetti amministrativi a beneficio dei vari soggetti interessati ad essa; come tutte le semiotiche essa si articola in una *semantica*, riguardante le relazioni di significazione fra gli oggetti considerati ed i segni a ciò impiegati dai soggetti agenti o formatori, in una *sintattica*, riguardante le relazioni di rappresentazione che intercorrono fra i segni semantici impiegati dai soggetti agenti, e in una *pragmatica*, riguardante le relazioni di comunicazione che intercorrono fra i segni semantici e sintattici composti ed i soggetti destinatari o fruitori. Si veda COSTA M., LIPARI C. (2003).

1. Le radici naturali della responsabilità d'impresa

Ciascun sistema aziendale (11), in quanto immerso nell'ambiente naturale, deve rispettare fra l'altro le leggi dell'*energia* e dell'*informazione*. Infatti la biosfera è irradiata continuamente da un flusso di energia proveniente dal sole che risponde ai due principi della termodinamica: il primo, detto della *conservazione*, esprime il mantenimento della stessa quantità di energia lungo i processi di trasformazione; il secondo, detto della *degradazione*, esprime negli stessi processi la modificazione della qualità dell'energia da forme più pregiate a quelle meno pregiate con conseguente aumento di una grandezza logica detta entropia (12), la quale esprime il considerato fenomeno della degradazione.

Tutta la biomassa è pervasa da un processo fisico-chimico di complessificazione di natura energetica (13) che, segnando il passaggio dall'inanimato all'animato, dall'incoscienza alla coscienza di stessa (14), tenta di "opporci" alla superiore degradazione entropica della materia e di produrre organizzazione negentropica (15).

Ciò è possibile soltanto nei sistemi aperti (che scambiano materia ed energia con l'ambiente) e nei sistemi chiusi (che scambiano almeno energia con l'ambiente), nei quali l'entropia può anche non crescere o diminuire se i flussi negentropici uguagliano o sopravanzano quelli entropici. Tale forza antientropica si manifesta in termini particolarmente espansivi nei sistemi biotici aperti che scambiano con l'ambiente, oltre all'energia ed alla materia, anche l'informazione il cui utilizzo sintropico (16) permette di strutturare la materia attratta e di trasformarla in altre esistenze.

(11) Da tempo la dottrina affronta lo studio delle aziende utilizzando gli approcci variegati della cosiddetta teoria dei sistemi, in particolare la teorica di BERTALANFFY VON L. (1971); per le applicazioni nel campo economico-aziendale, tra gli altri, si veda BERTINI U. (1977).

(12) Il termine entropia, introdotto dal fisico tedesco R. Clausius (1822-1888), deriva etimologicamente dai termini greci "*en*" (dentro) e "*tropos*" (trasformazione).

(13) L'etimologia del termine energia (dal greco *en* "in" e *ergon* "azione") esprime una potenza capace di generare un'azione e quindi l'attitudine ad effettuare un lavoro, cioè uno spostamento o trasformazione di materia. Quanto detto fa dell'energia il denominatore comune di tutte le esistenze dell'universo.

(14) RAVAIOLI C. (1997, p. XVI).

(15) Il termine negentropia (o neg-entropia, neghentropia), introdotto per primo dal fisico austriaco Erwin Schrödinger (1887-1961), indica il particolare processo di organizzazione dell'universo a partire da un'origine esplosiva e dispersiva.

(16) Il termine sintropia è stato introdotto in FANTAPPIÈ L. (1944), dove con questo lemma si indicano i processi di concentrazione ed aumento dell'ordine propri dei sistemi biologici, i quali sono irriproducibili e finalistici in quanto trovano nel futuro la causa della loro attivazione. Questa interpretazione quasi metafisica dei fenomeni sintropici ha avuto ulteriori approfondi-

La predetta informazione può essere naturale (informazione-struttura, che specifica l'esistenza di riferimento), quella contenuta nel DNA che è la base genetica di tutti gli organismi viventi, e/o sociale (informazione-messaggio, che presiede allo sviluppo della esistenza di riferimento mediante il controllo), quella prodotta dalle singole specie viventi, in particolare l'*homo sapiens sapiens*. In quest'ultimo l'informazione artificiale trasmessa da una generazione all'altra con il linguaggio scritto (libri, lettere, ecc.) e simbolico (disegno, pittura, architettura, ecc.) o con altri documenti (foto, cinema, registrazioni foniche e visive, testi multimediali, ecc.) è diventata nel tempo di gran lunga maggiore dell'informazione biologica, così da conseguire un potenziamento cognitivo dell'umanità che, a partire dalla fine del XVIII secolo, ha prodotto attraverso il progresso scientifico-tecnologico ed istituzionale la Rivoluzione Industriale e la conseguente affermazione dell'economia, sia come attività pratica che come disciplina scientifica.

Dunque l'intera attività umana costituisce utilizzazione di energia mediante informazione e, quindi, anche l'attività economica (17) è un'attività negentropica di trasformazione della materia per darle forma ("informarla"), così da dotare l'umanità dei mezzi che moltiplicano le capacità del suo organismo tanto da costituire una vera e propria "biomassa extrabiologica (18)".

Questi processi, come già visto, avvengono all'interno delle aziende, le quali costituiscono tentativi di creare circoscritte "oasi sintropiche", che, in quanto sistemi artificiali, contengono poca informazione-struttura e hanno bisogno di comunicare molta informazione-messaggio al fine di "mettere in forma" le risorse acquisite dagli ambienti di relazione. Allora le aziende costituiscono sistemi economici dell'umanità per tentare di "fare ordine" e contrastare l'entropia con la creazione di *sintropia*, ma ciò è possibile solo con il sacrificio biosferico di un aumento artificiale di entropia nei relativi ambienti di relazione. Infatti l'in-

menti, si veda ARCIDIACONO S. (1975) e ARCIDIACONO S., ARCIDIACONO G. (1991). Quest'ultimi contributi hanno considerato la sintropia come una specie particolare di negentropia che agisce nei sistemi biotici in continua associazione all'entropia.

(17) Il primo tentativo di costruire la riflessione economica sulla legge dell'entropia in termini "bioeconomici", si è avuta in GEORGESCU-ROEGER N. (1982). Successivamente diversi autori hanno approfondito questo nuovo paradigma: gli economisti statunitensi DALY H.E. (1981) e AYRES R.U. (1994); lo spagnolo MARTINEZ-ALIER J. (1991); l'ecologista statunitense RIFKIN J. (1982); nel nostro paese si segnalano: BRESSO M. (1993) ed in termini economico-aziendali, FERRELL-PACCES F.M. (1974); LIPARI C., (1981) e (2003, *Op. cit.*); VICARI S. (1991).

(18) PASSET R. (1997, p. 4).

trinseca relazionalità di tutti i sistemi del mondo comporta che l'attività economico-aziendale nelle sue fasi di acquisizione, modificazione e cessione di risorse aumenta il disordine ed il "deficit organizzativo" dei suoi sistemi di influenza, dal momento che tutto è collegato con il flusso generale che porta l'universo nella direzione del disordine (19).

La superiore irreversibilità dei fenomeni di degradazione energetica introduce la categoria del "limite" all'interno dei processi economici e spinge ad affrontare il tema della *responsabilità* (20), la quale sorge direttamente in capo alle predette aziende come soggetti istituzionali, in quanto luoghi amministrativi del fare economico dell'umanità che causano alterazione sui fenomeni di riproduzione delle risorse negli ambienti biosferici di influenza effettiva.

I predetti profili di responsabilità istituzionale acquistano un senso perché le aziende attraverso i loro organi estrinsecano una capacità di fare sempre più grande con effetti a valere per tutto il mondo "globalizzato" contemporaneo, visto che nei sistemi caotici sensibili (21)

(19) A tal proposito si parla di "freccia del tempo" per indicare l'esistenza di una sequenza temporale degli eventi che dà significato alle parole passato e futuro, permettendoci di distinguere ciò che segue da ciò che precede, visto che un sistema isolato o globale può evolvere spontaneamente solo verso stati ad entropia maggiore nonostante la presenza di "strutture dissipative" a dimensione locale dove le forze negentropiche producono un ordine locale circoscritto; cfr. PRI-GOGINE I. (1979) e (1991).

(20) Il concetto di responsabilità, per la sua natura intrinsecamente interdisciplinare (diritto, economia, ecologia, filosofia, politica, sociologia, ecc.), presenta una grande complessità; di seguito viene fatto un breve *excursus* della sua storia, tratto da AA.VV. (2004) e da NICOLETTI M. (2004), rinviando ulteriori sviluppi a future riflessioni.

La concezione di responsabilità nasce in età moderna nel pensiero politico dove il primo ad utilizzarlo è stato A. HAMILTON nel saggio *The Federalist* (1787) in espressioni come "governo responsabile" e "responsabilità di governo". Poi il concetto è stato acquisito dalla filosofia, dove ha trovato impiego nella riflessione morale in WEBER M. (1919), nella formulazione in alternativa all'"etica della convinzione" dell'"etica della responsabilità": la prima rispecchia il motto kantiano "purché sia fatta giustizia vada pure in rovina il mondo intero", privilegiando gli scopi sopra ogni cosa; la seconda invece si riferisce all'"agire razionale rispetto allo scopo", secondo il quale chi agisce deve preoccuparsi sia dei mezzi idonei ad ottenere determinati scopi sia degli effetti conseguenti del proprio operare purché prevedibili.

Successivamente alla responsabilità viene attribuito un carattere di "principio ecologico" in forza del quale ciascuno uomo è obbligato anche verso le generazioni future e verso l'intero ambito del pianeta, si veda JONAS H. (1993).

(21) Con questo termine si indicano genericamente la natura dei sistemi complessi, oggetto di studio della teoria dei sistemi dinamici, che si esprime nella loro dipendenza da condizioni iniziali. Piccole variazioni di queste sono seguite da grandi differenze negli effetti.

Gli studi sui sistemi caotici, iniziati da POINCARÉ H. (1995) e da LORENZ E.N. (1963), hanno trovato una recente applicazione nella teoria dei frattali e in quella delle catastrofi e delle biforcazioni. Per un'ampia panoramica di queste teorie cfr.: MONOD J. (1970); GLEICK J. (1997); MANDELROT B.B. (2000).

un fatto locale può avere una risonanza globale nello spazio e nel tempo, coinvolgendo in questo modo anche le generazioni future.

Questo implica che al fare umano aziendale possono corrispondere effetti sia prevedibili e dominabili di tipo intenzionale, a cui associamo un profilo di responsabilità più “forte”, sia non prevedibili e non dominabili di tipo inintenzionale, a cui associamo un profilo di responsabilità più “debole”. L’area della responsabilità del soggetto istituzionale azienda non può che oscillare tra questi due poli, con la necessità di trovare un limite all’estremo superiore per evitare di cadere nell’aporia di una responsabilità infinita ed illimitata. I confini della superiore area sono da ravvisare in un concreto arbitraggio delle due visioni di responsabilità (22) basato sull’idea di sostenibilità ambientale dell’attività economica, che altro non esprime se non i profili della sua continuità a valere nel tempo così come si evince dal termine *durabilité*, che nella lingua francese esprime quello di sostenibilità (*sustainability* in inglese) (23).

Infatti le aziende possono essere una delle maggiori cause di accelerazione dei naturali fenomeni di degradazione entropica del mondo se la loro attività non si svolge nei limiti della capacità di rigenerazione dei cicli biogeochimici (24), immettendo in questo modo grandezze crescenti di entropia artificiale negli ambienti di relazione. Di contro, come già visto, l’entropia può essere contrastata attraverso l’informazione, che implica fundamentalmente relazione e quindi comunicazione (25).

(22) RICOEUR P. (1998, pp. 31-56).

(23) Il concetto della sostenibilità costituisce un *prius* logico rispetto a qualsiasi attività umana organizzata in quanto ne esprime le imprescindibili attitudini di svolgimento dei relativi sacrifici necessari per ottenere gli speculari benefici; in tal senso si configura come uno dei più “sensibili” canoni di razionalità che devono regolare l’attività amministrativa delle imprese.

Qui si accoglie un concetto di “sostenibilità ampia” che a differenza di quella “ristretta”, la quale si esprime nel mantenimento di dati livelli di produzione-consumo *pro-capite* per le presenti e per le future generazioni con riferimento al solo benessere dell’umanità ed all’idea della perfetta sostituibilità tra capitale artificiale e capitale naturale, indica che il benessere deve includere il mantenimento per le generazioni presenti e future dello stesso *stock* di capitale naturale, non considerato sostituibile con quello artificiale, e della capacità di “resilienza” dei sistemi biosferici, intesa come loro capacità di mantenere costante un certo livello di attività strutturante a seguito di pressioni o *shock*.

(24) TSUCHIDA A., MUROTA T., KAWAMYIA N. (1985).

(25) Il termine comunicazione, di derivazione etimologica dal lemma latino *communicatio*, è inteso come l’azione della messa in comune delle informazioni necessarie ai processi vitali dei sistemi biotici.

Infatti “ogni organismo deve procurarsi non solo le sostanze necessarie al metabolismo ma anche una buona informazione sul mondo circostante, vediamo che allora comunicazione ed esistenza sono due concetti inseparabili”, in WATZLAWICK P., BEAVIN J.H., JACKSON D.D. (1971); queste considerazioni possono essere estese anche ai sistemi sociali.

Ciò comporta che i sistemi aziendali sono contemporaneamente soggetti che ricevono ed emettono la “necessaria informazione artificiale” al fine rispettivamente di contrastare l’entropia naturale del mondo e di reintegrare l’entropia artificiale che promana da quest’ultima attività neghentropica. Una comunicazione aziendale che abbia un contenuto di informazioni necessarie (26) quanto più ampio possibile permette un’attività di strutturazione sintropica a valere sia per le aziende di riferimento sia per gli ambienti di relazione così da mantenerla nei limiti di ricostruzione degli stessi.

Le superiori considerazioni ci mostrano che la sostenibilità dell’attività aziendale e, quindi, la sua continuità nel tempo passa dal rispetto sia dei limiti di “rigenerazione” naturale dell’ambiente sia delle condizioni di “ricostruzione” sociale dell’ambiente tramite l’informazione comunicata; soltanto rimanendo all’interno di queste due coordinate il processo entropico del pianeta non subisce accelerazioni e le aziende possono rappresentare una ricchezza della società che le generazioni presenti devono consegnare intatte e migliorate a quelle future.

Nel prosieguo limitiamo la nostra attenzione a quest’ultimo aspetto della sostenibilità aziendale perché più pertinente alla *ragioneria*, la quale assolve al ruolo di produzione della conoscenza a beneficio diretto del controllo ed indiretto di tutta l’amministrazione aziendale.

2. Le radici sociali della responsabilità d’impresa

Si ritiene che nell’affrontare ulteriormente il superiore tema della responsabilità d’impresa sul versante dell’ambiente sociale costituisca un paradigma più euristicamente conducente quello storico-istituzionalista nella sua accezione classica.

(26) L’utilizzo del termine “informazioni necessarie” allude al fatto che informazioni sovrabbondanti creano effetti di sovraccarico detto “rumore”, che anziché limitare il disordine dei sistemi sociali, lo aumenta; si veda KLAPP, O.E. (1986, pp. 98-99). È chiaro che l’area (quantità) ed il volume (qualità) delle informazioni necessarie per raggiungere il finalismo predetto dipende dalla tipologia di sistema di riferimento aziendale e dalle condizioni storiche dei contesti di relazione.

Un contributo notevole per articolare in termini proporzionalmente inversi, entropia ed informazione, si trova in BRILLOUIN L. (1960, p. 154), dove si afferma che “l’entropia è una misura della mancanza di informazione dettagliata relativamente ad un sistema: più grande è l’informazione, più piccola sarà l’entropia. L’informazione rappresenta un termine negativo nell’entropia di un sistema, sicché si può definire l’informazione come entropia negativa”.

Con il termine istituzionalismo vogliamo riferirci a quei filoni di pensiero delle discipline economico-sociali che, dopo l'avvento della cosiddetta seconda Rivoluzione Industriale, emersero in funzione di antitesi e/o diversità al *mainstream* marginalista-neoclassico, avendo il maggiore sviluppo negli Stati Uniti e nella Germania, i due paesi che di questo fenomeno storico sono stati i maggiori protagonisti.

Il ruolo centrale assegnato alle istituzioni orienta questo approccio teorico verso una forte opzione interdisciplinare capace di influenzare interattivamente contenuti e contesti disciplinari differenti che vanno dalla teoria economica (27) al diritto (28), dalla sociologia (29) alla scienza politica ed alla storiografia, rompendo in questo modo le barriere che precedenti approcci avevano eretto fra le diverse discipline che avevano per oggetto i fenomeni economico-sociali.

(27) In termini di teoria economica il termine "istituzionalismo classico" indica una corrente del pensiero economico che si sviluppò soprattutto negli Stati Uniti nei primi decenni del Novecento e comprende autori dai diversi motivi di fondo ed interessi di ricerca come T. Veblen, W.C. Mitchell, J.R. Commons, fino ad arrivare nel secondo dopoguerra a J.K. Galbraith ed a C.E. Ayres.

Ad esso si è aggiunta in tempi più recenti una nuovo indirizzo chiamato "neoinstituzionalismo", che sostiene concezioni in forte contrasto con il primo istituzionalismo, tanto che E. Rullani parla di "anti-istituzionalismo della cosiddetta nuova economia istituzionale". Quest'ultima, infatti, considera la nascita delle istituzioni e della varietà delle forme organizzative non in termini di costruttivismo sociale ma come elaborazione del mercato per ovviare ai suoi fallimenti. Tale approccio, in cui le transazioni di mercato riacquistano il ruolo di metro universale, comprende diversi filoni: l'approccio contrattualistico di decisione razionale individuale (A. Schotter ed altri), lo studio dell'organizzazione come risposta ai costi di transazione (R. Coase, O. Williamson ed altri), l'economia delle scelte pubbliche (J. Buchanan ed altri), l'economia dei diritti di proprietà (A. Alchian, H. Demsetz ed altri), ecc.

Nel secondo dopoguerra c'è stato inoltre una ripresa dei temi in termini critici dell'istituzionalismo classico ad opera di alcuni studiosi europei come l'economista di origine ungherese K. Polanyi, lo svedese K.G. Myrdal e il tedesco K.W. Kapp.

(28) In questo ambito disciplinare si pensi alla teoria giuridica dell'istituzionalismo, elaborata nei primi decenni del XX secolo in Francia da M. Hauriou ed in Italia da S. Romano, la quale vede l'elemento caratterizzante del diritto non nella norma in sé ma nell'esistenza di una società organizzata in istituzioni; la sostanziale differenza fra i due è che per il primo la fonte del diritto è l'istituzione mentre per il secondo l'istituzione è essa stessa diritto, dal momento che essi sono due momenti della medesima realtà in continua interazione fra di loro.

(29) Nelle discipline sociologiche, a differenza di quelle economiche e giuridiche, non è possibile individuare un filone definito che abbia caratteri comuni, dal momento che la letteratura affronta in maniera non univoca le istituzioni sociali, spesso considerate come sistemi stabili di relazioni, retti da norme specifiche che assolvono a funzioni ed interessi della vita sociale come tale. Si potrebbe considerare il contributo di T. Parsons nell'elaborazione di una teoria generale dell'azione sociale in cui le istituzioni sono la base dell'azione collettiva. Questo autore ebbe grande influenza sulla concezione di C. Barnard dell'azienda come sistema cooperativo e sul pensiero di P. Selznick, che distingue l'organizzazione dall'istituzione, essendo la prima uno strumento razionale al servizio della seconda, quest'ultima vista come un prodotto delle esigenze e delle pressioni sociali, capace di comportamento adattivo e reattivo.

La predetta corrente di pensiero, pur nella diversità delle varie componenti, ha un tratto comune nel ruolo centrale assegnato alle *istituzioni* (stati, imprese, mercati, sindacati, ecc.), viste come prodotti sociali delle diverse epoche del capitalismo industriale, anziché agli *individui* ed una visione della società umana in termini di variazione storica delle sue istituzioni con la conseguenza di un certo relativismo conoscitivo che nega la possibilità e la validità di generalizzazioni universali, valide a-temporalmente e a-spazialmente, come quelle propugnate dall'ortodossia neoclassica. Accanto a ciò viene sviluppata una teoria della competizione non efficientistica in cui sono previsti contraddizioni, conflitti ed invenzioni istituzionali che riconoscono al mercato la natura di costruzione sociale all'interno di un più vasto ambiente competitivo istituzionalizzato (30).

Il cuore di tutto questo approccio teorico è rappresentato dalla riflessione su una delle costruzioni istituzionali tipiche del capitalismo della seconda Rivoluzione Industriale, la *grande impresa in forma azionaria*, dove avviene la dissociazione fra le funzioni di proprietà e quelle di governo e tra le funzioni di rischio e quelle di potere. Tale nuova forma di impresa, le cui predette caratterizzazioni trovano spesso ulteriore sottolineatura dal suo articolarsi in gruppi aziendali, non è più considerata un affare privato dei soggetti partecipanti da regolare attraverso un sistema di contratti, ma una vera e propria *istituzione della società* (31).

La nuova impresa anonima subisce un processo di soggettivizzazione istituzionale che la fa uscire dalla tradizionale contrapposizione fra "privato" e "pubblico" per diventare strumento di ricchezza a ser-

(30) RULLANI E. (1986, p. 10).

(31) Diversi autori di differente provenienza disciplinare danno un loro contributo all'analisi ed alla teoresi di questa nuova istituzione del capitalismo industriale nel periodo che va dalla fine del XIX alla prima metà del XX sec. Si pensi all'economista tedesco W. Rathenau, agli statunitensi T. Veblen e A. Berle e G. Means, allo storiografo A.D. Chandler per arrivare a tutti gli studiosi di diritto commerciale che sposarono le posizioni di un'entificazione spinta delle società commerciali come istituzioni non più a servizio dei soci ma dell'intera collettività.

A tal proposito il par. 70 dell'*Aktiengesetz* tedesco del 1937 affermava che "gli amministratori devono gestire la società sotto la propria responsabilità in modo da perseguire l'interesse dell'impresa e dei suoi dipendenti ed il bene comune del popolo e del *Reich*", mentre l'*Illinois Business Corporation Act* del 1933 affermava che "gli amministratori possono, nel valutare l'interesse di lungo e breve termine della società, considerare gli effetti di ogni azione ... riguardo ai dipendenti, fornitori e consumatori della società e delle sue controllate, alle comunità in cui sono situati gli uffici o stabilimenti della società e delle sue controllate, ed a ogni fatto pertinente".

Per un'ampia panoramica su questi aspetti si vedano CAVAZZUTI F. (1974) e AA.VV. (1999).

vizio della società al cui interesse collettivo deve rispondere, svincolandosi gradualmente dagli interessi utilitaristici degli azionisti (32).

Questo filone istituzionalista influenza in modo notevole le dottrine dell'*accounting* e del *management* anglosassone ed alcuni sviluppi delle discipline economico-aziendali dei paesi tedeschi e dell'Italia.

Nel mondo anglosassone l'influsso si è avuto, sia nell'elaborazione in contrapposizione alla *proprietary theory* della cosiddetta *entity theory* (33), una teoria che vede l'impresa come soggetto autonomo rispetto ai suoi proprietari, per il cui il capitale di partecipazione azionario viene considerato alla stregua del capitale di credito di terzi (34), sia nel più recente approccio *stakeholder*, che sottolinea i molteplici soggetti verso cui un'impresa è responsabile (35).

Le influenze sulle dottrine economico-aziendali tedesche si fanno sentire su alcuni autori della prima metà del XX secolo (R. Dietrich, E. Schmalenbach, H. Nicklisch), che, pur differenziandosi per molti aspetti, hanno una comune visione dell'impresa come strumento di produzione nella e per la società, capace di configurarsi come istituzione di collegamento dell'economia individuale con l'economia sociale (36).

Rispetto all'Italia, invece, merita un adeguato approfondimento la visione cosiddetta istituzionalista dell'azienda, che inizia a diffondersi nel periodo a cavallo fra le due guerre, quando, in seguito alla crisi economica del '29 ed all'affermarsi del corporativismo fascista, si sostiene l'idea che l'azienda deve trasformarsi da fatto puramente economico a fatto anche sociale.

(32) È chiaro che la finalizzazione dell'impresa all'interesse della collettività assumeva modi di essere diversi a secondo delle differenti tipologie di capitalismo nei vari contesti territoriali: ad esempio mentre il tedesco W. Rathenau sosteneva che la grande impresa doveva essere organo e strumento della politica economica dello stato, lo statunitense A. Berle sosteneva, invece, che la grande impresa era un'istituzione da regolamentare con l'intervento dello stato.

(33) Esponenti della *Proprietary theory* sono A.L. Dickinson, R.B. Kester, J.B. Canning ed altri, mentre esponenti della *Entity theory* sono W.A. Paton, D.H. Li, W.W. Suojanen, R.N. Anthony ed altri. Per un'ampia panoramica delle due dottrine anglosassoni si veda ZAMBON S. (1996).

(34) Già nel 1912 J.A. Schumpeter nell'introdurre la dissociazione nell'impresa tra la funzione imprenditoriale e quella proprietaria insisteva sull'omogeneità da un punto di vista teorico fra debiti e capitali azionari.

(35) La teoria degli *stakeholder* ha trovato significativi approfondimenti nella letteratura anglosassone. Si vedano: FREEMAN E.R. (1984); CARROL A.B. (1993); PRESTON L.E., SACHS S. (2002).

(36) ONIDA P. (1947), pp. 132-143.

Il clima dell'istituzionalismo corporativista influenzò diversi azien-
dalisti (T. D'Ippolito, V. Masi, F.M. Paccès, G. Zappa ed altri) (37), in
molti dei quali le idee sulla funzione sociale dell'azienda trapassarono
il contingente contesto storico fascista per restare fondamentali anche
nel secondo dopoguerra. In particolare si considera il pensiero istitu-
zionalista dello Zappa, vista la sua grande influenza nello sviluppo del-
le discipline economico-aziendali nel nostro paese.

Nonostante ciò, la svolta istituzionalistica dello Zappa, frutto della
sua riflessione matura e suscettibile di ulteriori fecondi sviluppi, non sem-
bra essere diventata il filo conduttore nell'evoluzione degli studi econo-
mico-aziendali italiani. Se, infatti, in molti autori successivi non manca
il riferimento evocativo ad essa attraverso l'accettazione dell'ultima defi-
nizione zappiana dell'azienda (38), in pochi di essi tale concetto costi-
tuisce il centro gravitazionale dei programmi di ricerca così da caratte-
rizzare metodologicamente premesse e conclusioni dei loro studi (39).

La relativa marginalità della prospettiva istituzionalista è stata spes-
so dovuta ad una difficoltà a trovare una forte connessione fra i tradi-
zionali argomenti disciplinari e la forte polivalenza del concetto di isti-
tuzione, impedendone il riconoscimento della dovuta rilevanza nelle di-
scipline economico-aziendali, così che spesso i processi di teoresi sulle
aziende sono stati affrontati con approcci parziali, malgrado le grandi
premesse di principio fossero orientate ad una piena universalità (40).

L'affermazione piena di questa rilevanza passa per una riscoper-
ta delle radici istituzionali delle discipline aziendali che chiare tracce
ha lasciato nelle opere mature di Zappa, soprattutto con riferimento
all'istituzionalismo classico nella variante europea ed americana (41).

(37) Per un'ampia panoramica dello sviluppo del pensiero istituzionalista-corporativista
nella letteratura italiana di quel periodo si veda CINQUINI L. (2004).

(38) Il chiaro Autore definì l'azienda come "un istituto economico destinato a perdurare
che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, svolge in continua coordinazione la produzione, o
il procacciamento e il consumo della ricchezza" in ZAPPA G. (1956/57, Vol. I, p. 37).

(39) In FACCIPIERI S., RULLANI E. (1982, p. 116) si sostiene che questo contributo istitu-
zionalista "è rimasto ... estraneo alla tradizione del pensiero economico italiano, che, pure, una
critica istituzionalistica all'economia neoclassica avrebbe dovuto recepire con una certa facilità".

(40) Fra i tentativi di approfondimento dell'istituzionalismo aziendale si segnalano: CASSAN-
DRO P.E. (1972), COSTA G., FACCIPIERI S., RULLANI E. (1978); LIPARI C. (1981, *Op. cit.*); MASINI
C. (1979); RULLANI E. (1992 e 1993).

(41) "Le modificazioni degli istituti economici e degli andamenti dei fenomeni ad essi
propri sono state profondamente investigate accogliendo il concetto di una incessante evoluzio-
ne degli istituzionalisti americani, dal Veblen, da Commons, da Peck, e da altri non citati", in G.
ZAPPA (1962, p. 124).

In particolare quest'ultima, come già accennato, individua gli attori del sistema economico non nel livello individuale ma in quello intermedio dei gruppi sociali, che con tutto il loro carico di vincoli, condizionamenti ed opportunità, permettono di far recuperare a pieno la dimensione sociale dell'attività economica, trovando la sua logica conseguenza nelle *istituzioni*, come forme generali di regolazione del comportamento umano individuale, e nei *going concern*, come forme economiche delle istituzioni.

Lo Zappa recupera questa dimensione sociale considerando le imprese prima di tutto come collettività facenti parte della più ampia categoria dei fenomeni associativi umani. Le interazioni amministrative che si svolgono fra i soggetti che ruotano nel campo gravitazionale dell'istituzione sono caratterizzate spesso da divergenza e conflitto di interessi, che devono essere regolati da "norme" collettive che costruiscano l'ordine all'interno delle imprese, in modo da garantirne nel contempo autonomia e durezza (42).

L'impresa, in quanto istituzione durevole dell'attività umana nel campo economico, non è a disposizione dei determinati soggetti che nelle contingenze di tempo e di spazio sono legati ad essa da relazioni di interesse di maggiore o minore intensità. Le "norme" (43) di funzionamento aziendale, quindi, non sono espressioni *tout court* delle singole volontà soggettive, bensì il frutto della continua interazione fra i comportamenti individuali e quei meccanismi di funzionamento e di regolazione che l'istituzione accumula nella sua tendenza a perdurare.

Questo insieme di norme istituzionalizzate, che tiene avvinti insieme i diversi soggetti delle imprese, si fonda sull'aspettativa che i risultati dell'azione collettiva continueranno nel tempo ad essere positivi e soddisfacenti per tutti i membri dell'istituzione. La soddisfazione della pluralità degli interessi che convergono sull'impresa deve essere congrua ed adeguata a mantenere condizioni che permettano di evitare situazioni di grave squilibrio, a loro volta capaci di pregiudicare le condizioni di duraturo svolgimento dell'attività aziendale; il che significa, in via di principio, che *nessuno degli interessi* dei diversi soggetti che

(42) Questo parallelismo tra istituzionalismo ed economia aziendale zappiana è stato approfondito da diversi autori: BIONDI Y. (2002) e (2004); DAGNINO G.B., QUATTRONE P. (2006); PANOZZO F. (1997).

(43) Queste possono essere state stratificate da diverse matrici filosofiche, religiose, culturali, politiche, ecc.

partecipano al funzionamento dell'impresa è *teoricamente superiore agli altri*, al di là delle condizioni storicamente verificatesi.

Dalla dialettica sociale fra tutti questi interessi confluenti nelle amministrazioni delle imprese scaturisce la costruzione sociale di quel "valore ragionevole" di ordine sistemico capace in termini "proscrittivi" di esprimere le condizioni minime di salvaguardia della stessa istituzione (44). Si tratta chiaramente di una visione "storico-sistemica" approfondita successivamente dalle cosiddette teorie evoluzionistiche dell'impresa (45). Nell'approccio di quest'ultime si ha uno spostamento da una definizione di variazione (*alias* evoluzione nelle scienze biologiche) quale "ad-attamento" all'ambiente, che presuppone una visione di progressivo isomorfismo rispetto ad un percorso ritenuto di progresso, ad una di variazione quale "ex-attamento" all'ambiente, che presuppone una visione di sostanziale eteromorfismo rispetto ad un percorso non preordinato *a priori* ma definito soltanto *ex post* (46).

La delineazione del superiore paradigma storico-istituzionalista, comprendente una molteplicità di approcci combinati in una convergenza eclettica esplicitata epistemologicamente, permette di fondare i temi della responsabilità istituzionale delle imprese (47) su basi più so-

(44) QUATTRONE P. (2000).

(45) Le teorie evolutive dei sistemi naturali hanno trovato un'applicazione ai sistemi sociali, si veda LUHMANN N. (1990a) e (1990b). La loro applicazione alla teoria d'impresa è stata particolarmente sviluppata nella dottrina italiana nei seguenti contributi: DI BERNARDO B., RULLANI E. (1984); RULLANI E. (1987); VICARI S. (1991, *Op. cit.*).

(46) Si vedano: BOCCHI G., CERUTI M. (1992); GOULD S.J. (1980 e 1991); MATURANA H., VARELA F. (1986); MATURANA H., VARELA F., THOMPSON E., ROSH E. (1992).

(47) Il tema della responsabilità pretergiuridica delle imprese, nelle due varianti della cosiddetta responsabilità sociale e responsabilità ambientale, ha sempre oscillato nella dottrina aziendale italiana ed internazionale fra le due visioni d'impresa contrapposte, quella del contrattualismo e quella dell'istituzionalismo. A tal proposito si vedano: GALGANO F. (1973, pp. 96-100 e 150-156); LAI A. (2004); COSTA M., LIPARI C. (2007); RAPPA G. (2006).

Questa distinzione fra contrattualismo e istituzionalismo trova riferimenti nella filosofia politica, rispettivamente nel liberalismo (J. Locke, T. Hobbes, W. Röpke, J. Rawls, ecc.), che si basa sull'individualismo metodologico, e nel comunitarismo (C. Larmore, R. Rorthy, M. Walzer, ecc.), che si basa sull'olismo metodologico. Peraltro anche nella filosofia politica ci sono stati tentativi di sintesi fra i due approcci, in particolare si veda TAYLOR C. (1992).

Quest'ultimo Autore distingue fra una questione prescrittiva (posizione politica o morale accettata, che oscilla fra l'*individualismo*, la priorità spetta ai diritti ed alle libertà individuali, e *collettivismo*, la priorità spetta al bene della collettività) ed una ontologica (impostazione metodologica delle proprie teorie, che oscilla fra *atomismo*, spiegazione delle azioni sociali in termini di proprietà degli individui partecipanti, ed *olismo*, spiegazione delle azioni sociali in termini di proprietà dell'intera società. Nonostante la scelta del campo ontologico condizioni quella prescrittiva, queste posizioni sono variamente combinabili fino a riconoscere un *individualismo olistico* o

lide di quelle del paradigma contrattualistico neoclassico e *post*-neoclassico che, se applicato, rischia o di annullare lo stesso concetto di responsabilità (48) o di inficiarne la piena validità, limitandolo ad un vago spirito filantropico poco o punto legato con i processi economici dell'impresa.

3. La comunicazione istituzionale delle imprese

La predetta responsabilità delle imprese per poter essere concreta ed operante deve, tra l'altro, diventare un "precipitato semiotico scritturale" da comunicare a tutti quei soggetti che, in quanto portatori di interessi nei confronti delle amministrazioni aziendali, siano titolari di molteplici e differenti aspettative di informazione, le quali storicamente hanno subito un processo di intensificazione ed allargamento. Infatti l'arricchimento dell'assetto relazionale delle imprese ha implicato il riconoscimento di una loro responsabilità a dover sempre più "rendere conto", così da diminuire gradualmente la riservatezza delle attività amministrative.

Questa fondazione semiotica della responsabilità trova una sua validità anche nella sua derivazione storica dal principio di imputazione; quest'ultimo etimologicamente richiama la radice latina *putare* (49) che è la stessa del termine conto, il quale per molto tempo è stato lo

un *atomismo collettivista*; in questo modo è possibile coniugare in termini di co-originarietà autonomia privata ed appartenenza pubblica. L'applicazione di queste forme di sintesi eclettica alle tematiche della responsabilità dell'impresa potrebbe permettere la creazione di un "quadro teorico" per una ricomposizione di questi studi, che da sempre oscillano fra le due opzioni estreme del primato dell'individuo (contrattualismo) o di quello della società (istituzionalismo).

Le tematiche della responsabilità dell'impresa che, in un primo momento sono state sviluppate nei paesi anglosassoni, hanno prodotto negli ultimi decenni un'ampia letteratura anche nel nostro paese.

In proposito cfr.: MIOLO VITALI P. (1978); TERZANI S. (1984); GOLINELLI G. (1988); CODA V. (1989); SACCONI L. (1991); MASSEI M.A. (1992); MAZZA G. (1993); DI TORO P. (1993); LAGO U. (1995); SAPELLI G. (1996); CASELLI L. (1998); G. RUSCONI (1997); MAGATTI M., MONACI M. (1998); RUSCONI G. (1999); SCIARELLI S. (2002); CHIRIELEISON C. (2002); MOLTENI M., (2003); ZAMAGNI S. (2003); AA.VV. (2004a).

(48) "L'unica responsabilità sociale delle imprese è fare profitti ... le persone soltanto possono essere responsabili e non le imprese", in FRIEDMAN M. (1970).

(49) "Il verbo latino *putare*, avente un significato originario di pulire, ha dato origine nella lingua italiana ad una serie di verbi come "potare", "reputare", "computare", "imputare", che hanno in comune, magari metaforicamente, il pulire la materia trattata da tutto quello che sia inutile o dannoso", in LIPARI C. (2003, *Op. cit.*, p. 98).

strumento principale della ragioneria utilizzato in termini di “numerazione-conteggio” e di “rappresentazione-prospetto” dei relativi conteggi. La predetta base storico-etimologica della responsabilità, se applicata alle imprese come soggettualità istituzionali, giustifica in pieno il suo inserimento nel dominio del controllo aziendale e della ragioneria perché soltanto la produzione e la comunicazione di un complesso di informazioni documentali “attiva” e “rende esigibile” questo concetto nei confronti dei diversi soggetti interessati (50).

La fruizione pragmatica dell’informazione da parte di questi soggetti è un’attività necessaria perché essi acquisiscano una conoscenza dei fatti amministrativi aziendali, così da poter mettere in forma ed attivare i relativi comportamenti nei confronti delle imprese considerate.

L’impresa, in quanto sistema istituzionale aperto, che intrattiene relazioni con i sistemi ambientali per l’acquisizione di quelle risorse necessarie per lo svolgimento del suo processo produttivo e per la cessione dei beni e servizi da esso risultanti, viene a configurarsi allora come un *nodo comunicazionale*. L’interscambio continuo di informazioni fra il soggetto impresa e tutti gli altri ad essa esterni è necessario per garantire in una logica di sostenibilità, *intra-* ed *inter-*aziendale, la sua sopravvivenza e il suo eventuale sviluppo perché altrimenti, in sua assenza (“s-comunicazione”), l’impresa può incorrere nella “scomunica” da parte dei contesti di relazione, cioè in azioni ostili tendenti alla sua esclusione dai predetti ambienti (“s-comunione”).

La comunicazione rappresenta quindi *condicio sine qua non* della vita di ogni impresa di riferimento, la quale deve formulare una vera e propria strategia semiotica, in modo da programmare “informazioni documentali e no” da distribuire continuamente ai suoi contesti di relazione. I messaggi veicolati devono però collocarsi in un intervallo fra la semplice compatibilità e la piena coerenza con la cultura e con i comportamenti quotidiani delle imprese, perché altrimenti si può finire con il produrre risultati controproducenti, in termini innanzitutto di loro credibilità (51).

(50) È da notare che anche in molte altre lingue c’è questo richiamo attraverso l’imputazione alla metafora del conto o esplicitamente – nel francese (*imputer* e *compte*), nello spagnolo (*imputabilidad* e *cuenta*) e nel tedesco (*arechnung* e *rechnung*) – o implicitamente – nell’inglese tramite le definizioni dell’*“Oxford English Dictionary”* di *accountable* (“liable to be called to account or to answer to responsibilities and conduct”) e di *responsible* (“morally accountable for one’s own action”), si veda RICOEUR. P. (1998, p. 34).

(51) CODA V. (1990).

La comunicazione delle imprese (52) può presentare o un approccio per parti, che è proprio di quella commerciale, di organizzazione o di reperimento delle risorse produttive, ecc., o un approccio olistico, che è proprio di quella istituzionale, che esprime l'impresa in un visione globale e sistemica.

A sua volta la comunicazione istituzionale delle imprese, che è quella analizzata nel presente lavoro, può essere distinta in differenti tipologie a seconda del diverso articolarsi di *relazioni col tempo*, di *ragioni di attivazione* e di *aree di ampiezza*.

Rispetto alle prime, si considera quella di tipo ordinario e quella di tipo straordinario. La prima ha come oggetto attività amministrative di tipo consueto e solitamente si svolge in maniera periodica (annuale, infrannuale, pluriennale) e con scopi e destinatari predeterminati; la seconda, invece, ha come oggetto attività amministrative di tipo non consueto (fusioni, scissioni, ecc.), spesso realizzate per affrontare o prevenire una crisi aziendale. In questo modo l'impresa offre la trasparenza dei propri comportamenti attraverso l'informazione circa le proprie azioni nei confronti sia degli interlocutori più direttamente coinvolti sia della più ampia collettività.

Rispetto alle seconde, si considera quella vincolata e quella volontaria. La prima è approntata dall'impresa in quanto prevista da precisi obblighi normativi che prevedono la redazione e la divulgazione di documenti di diverso tipo; la seconda, invece, è approntata dall'impresa *sua sponte* in termini preventivi e/o propositivi, in quanto ritenuta strumentale per un migliore governo delle relazioni con gli interlocutori ed una migliore sostenibilità dell'attività amministrativa.

Rispetto alle terze, si considerano campi informativi di diversa ampiezza a seconda delle relazioni impresa-ambiente espresse nelle informazioni aziendali. Quest'ultime storicamente hanno subito un processo di graduale dilatazione in corrispondenza dell'allargamento degli intorni relazionali della responsabilità delle imprese.

La prima di queste aree è sicuramente rappresentata da quella cosiddetta economica, attraverso cui si informano i vari ordini di interlocutori interessati sugli andamenti economici, finanziari e patrimoniali

(52) Nell'ultimo quindicennio si è assistito in Italia ad un forte incremento della letteratura che si è occupata di comunicazione aziendale, approfondendone le valenze interdisciplinari. A tal proposito si vedano: COLOMBI E. (1993); GOLFETTO F. (1993); CORVI E. (1997); FIOCCA R. (1993); GUATRI L., ECCLES R.C. (2000); INVERNIZZI E. (1991); ZAVANI M. (2000); COSTA M. (2003).

delle imprese. L'evoluzione di questo tipo di comunicazione è stata legata in maniera indissolubile a quella dei processi di trasparenza informativa delle stesse, dal momento che essa ha rappresentato fino ad alcuni decenni fa l'unica tipologia di comunicazione istituzionale, spesso obbligatoria, posta in essere dalle imprese, cosicché per molto tempo l'evoluzione della loro *disclosure* (53) è stata esclusivamente caratterizzata dall'aumento della quantità e qualità delle informazioni economiche comunicate.

Le altre aree, invece, rappresentate rispettivamente da quella cosiddetta naturale e da quella sociale, cercano di esprimere in maniera allargata le relazioni non economiche fra impresa e ambiente che, come già precedentemente accennato, rappresentano una "scoperta" piuttosto recente di nessi relazionali sempre esistiti, magari con intensità differenti, ma che hanno acquistato crescente senso in seguito alla sempre più forte domanda di informazioni da parte dei contesti di relazione (54).

Dall'integrazione sistematica delle predette aree è possibile considerare il campo tendenzialmente complessivo (55) della comunicazione istituzionale che costituisce il nostro oggetto di riflessione privilegiato perché capace di dare senso pieno ad una responsabilità istituzionale delle imprese arbitrata dal concetto di sostenibilità.

La comunicazione istituzionale delle imprese nelle predette articolazioni utilizza molteplici documenti (56) che si articolano per dif-

(53) Il termine inglese *disclosure* si riferisce alla scoperta della significatività delle relazioni che legano l'impresa con l'ambiente in generale e, quindi, ai conseguenti processi di comunicazione pragmatica delle relative informazioni.

(54) Per l'analisi di questa evoluzione storica si veda RAPPÀ G. (2005).

(55) L'aggettivo *complessivo* fa parte del gruppo di termini di "semplicità", "complessità" e "complessività" che esprimono, rispettivamente, l'esistenza di uno, di più o di tutti i "plessi" che legano l'impresa con il suo ambiente. Rispetto all'ultimo elemento di questa triade si utilizza il termine tendenziale per esprimere il fatto che mai la conoscenza umana può e vuole raggiungere la totalità delle esistenze relazionali aziendali, ma solo tendere verso di esse.

Bisogna, peraltro, aggiungere che oltre questo limite per così dire epistemologico ne esistono degli altri di natura storica, dal momento che l'area ed il volume della comunicazione aziendale dipende sempre dall'arbitraggio fra il polo inferiore della riservatezza (*privacy*) aziendale che ha un limite invalicabile nella sopravvivenza dell'impresa ed il polo superiore della *disclosure* ambientale che ha un limite invalicabile nell'utilizzazione pragmatica delle informazioni da parte dei soggetti fruitori.

(56) Ad esempio, secondo la considerata seconda articolazione della comunicazione istituzionale, rispetto alla dimensione vincolata si consideri i documenti informativi da inviare alla CONSOB in caso di società per azioni con titoli quotati nei mercati regolamentati, oppure agli strumenti informativi obbligatori da approntare in caso di scalate azionarie (OPA, OPS, ecc.); rispetto, invece alla dimensione volontaria si consideri la carta dei servizi oppure, con riferimento ad un documento più sistematico, il rendiconto finanziario.

ferente grado di sistematicità informativa, dalla semplicità del comunicato stampa alla complessità dei bilanci, i quali possono essere considerati i principali strumenti della comunicazione istituzionale delle imprese. L'utilizzo del termine plurale "bilanci" vuole testimoniare le diverse tipologie di questo documento che si possono redigere a seconda del vario articolarsi del movente di attuazione (volontarietà e obbligatorietà), del tempo convenzionale scelto (annuale, infrannuale (57) o pluriennale), dell'occasione amministrativa (funzionamento o cessazione), della rilevanza di manifestazione degli eventi (ordinarietà e straordinarietà) e dell'ampiezza degli intorni relazionali espressi (ambiente naturale, sociale ed economico), ecc.

Fra di essi il cosiddetto bilancio di esercizio si è affermato storicamente come il documento fondamentale ed imprescindibile e, perciò il più diffuso, della comunicazione istituzionale delle imprese. L'evoluzione del suo contenuto informativo per effetto di mutamenti storici ha permesso il suo configurarsi come un momento rilevante di comunicazione pragmatica e di regolazione sociale sistemica degli interessi convergenti sull'impresa a procedere da un nucleo centrale costituito dai tradizionali aspetti economici, finanziari e patrimoniali della gestione (58).

Questo documento esprime però in maniera parziale l'assetto relazionale dell'impresa rispetto al suo ambiente economico, dal momento che presenta diversi limiti semiotici (59) dovuti principalmente ad una sua "polarizzazione esclusiva" sul punto di vista dei proprietari dell'impresa, che porta nell'espressione delle risorse aziendali ad una conseguente "polarizzazione eccessiva" sui segni di quantità monetari e ad una speculare "ristrettezza teorica e pratica" nella presenza dei segni di qualità, disconoscendo che quest'ultima è la vera essenza delle coordinazioni economico-aziendali da cui origina ogni espressione quantitativa, la quale perciò non avrebbe senso se non in stretto rapporto con quella (60).

(57) Riguardo a questi documenti, per esempio, nel nostro paese ci sono la relazione semestrale e la relazione trimestrale, previsti rispettivamente dal penultimo comma dell'articolo 2428 del codice civile e dalla delibera CONSOB n. 11971 del 14 maggio 1999.

(58) In Italia, secondo l'articolo 2423 del c.c., il bilancio di esercizio destinato a pubblicazione è costituito dallo Stato patrimoniale, dal Conto economico e dalla Nota integrativa.

(59) Nel nostro paese esiste una vasta letteratura sui limiti di espressione del bilancio di esercizio che ha origine nelle opere dello Zappa; a tal proposito si vedano recentemente LIPARI C. (2001) e POTITO L. (2002).

(60) COLLETTI N. (1954, p. 10).

Il primo limite porta alla negazione della predetta soggettualità istituzionale dell'impresa perché appiattisce la complessità di quest'ultima sul soggetto nell'interesse preminente del quale di solito l'amministrazione aziendale viene svolta (i proprietari). Dal superiore limite scaturiscono gli altri due, che comportano un'attenzione quasi esclusiva ai *valori di scambio* nel mercato delle risorse aziendali a discapito dei *valori d'uso* delle stesse che, invece, possono essere espressi utilizzando linguaggi quantitativi diversi da quello monetario (metri, litri, grammi, watt, erg, volt, ecc.) (61) e linguaggi qualitativi.

Ciò comporta una negazione sostanziale della responsabilità e sostenibilità aziendale dal momento che il considerare le "quantità-prezzo" come le uniche grandezze di semiosi diretta e/o indiretta delle risorse aziendali non permette di esprimere le restanti altre, che sono acquisite, trasformate e cedute dalle imprese oltre i circuiti economici di mercato e senza la possibilità di fare riferimento ad essi, neanche indirettamente.

La presa di consapevolezza dei predetti limiti ha portato nella teoria e nella prassi a diversi tentativi di costruzione di un documento con minori gradi di polarizzazione di ottica e di conseguente parzialità di campo, i quali sono stati svolti fundamentalmente lungo due direttrici.

Da una parte, si è cercato di allargare il campo di azione dei linguaggi del bilancio di esercizio includendo, oltre ai segni di quantità-monetari, anche gli altri segni di quantità e di qualità, in modo da potenziare la sua capacità semiotica rispetto ai molteplici intorni relazionali, via via crescenti dell'impresa (62). Dall'altra parte, si è cercato di definire nuovi strumenti di rendicontazione capaci di esprimere quanti più nessi possibili, orientandosi verso una comunicazione istituzionale allargata di tipo naturale (le *dichiarazioni ambientali*, i *rapporti ambientali*, il *conto delle risorse naturali*, il *conto delle emissioni inquinanti*, il *conto delle spese ambientali*, ecc) e/o sociale (i *codici etici*, i *rapporti* e le *relazioni sociali* ed i *rapporti sui fattori intangibili*, ecc.).

(61) È necessario chiarire che i linguaggi quantitativi non si esauriscono nelle misurazioni e valutazioni numeriche, perché esistono per esempio linguaggi quantitativi non numerici come quelli grafici (diagrammi cartesiani, ecc.).

(62) In Italia, per esempio, un primo passo in termini sistematici e obbligatori in tal senso si riferisce alla presenza strutturale nel bilancio di esercizio della Nota Integrativa e, soprattutto della Relazione sulla gestione, in cui il linguaggio qualitativo si fonde con quello quantitativo.

Entrambe le vie, pur essendo entrambe valide dal punto di vista teorico, storicamente presentano anch'esse molteplici limiti. Infatti la prima direttrice spesso non riesce a liberarsi in maniera adeguata delle parzialità del bilancio di esercizio, limitandosi ad una semplice riclassificazione delle sue informazioni economiche in termini di valore aggiunto, mentre la seconda, proprio perché autonoma dal bilancio tradizionale, rischia di costruire dei documenti di sintesi che non possiedono il pur minimo orientamento alla bilanciabilità, limitandosi spesso a contenere grandezze quantitative slegate fra di loro e grandezze qualitative meramente descrittive, inficiando così le capacità semiotiche di questi nuovi strumenti informativi.

Per cercare di contrastare ed attenuare il rischio che questi tentativi si cristallizzino, per un tempo troppo lungo, in forme storiche anch'esse eccessivamente parziali è necessario individuare, dal punto di vista teorico, un possibile nuovo strumento di comunicazione che sia caratterizzato da una tensione verso la complessività e la sistematicità, in modo da evitare che la redazione dei predetti documenti di informazione periodica si trasformi in un'operazione di mera immagine a cui non corrisponda un riorientamento profondo delle logiche di governo aziendale.

4. Il rendiconto complessivo

A questo nuovo strumento di comunicazione si attribuisce il nome di *rendiconto complessivo*, per il quale è necessario fare due precisazioni preliminari.

La prima è relativa all'utilizzo del termine "complessivo", che non deve essere confuso con quello di "totale" e di "integrale". Infatti, come già precedentemente detto, esso designa la sostanza teorica di uno strumento di comunicazione pragmatica che possa esprimere tendenzialmente gli n "plessi" ambientali dell'impresa; ciò è molto diverso dal dire che esso possa esprimere tutta la realtà dell'impresa (totale), cosa impossibile dal punto di vista epistemologico per la conoscenza umana, oppure che i $k \leq n$ "plessi" ambientali siano presenti in maniera completa senza tralasciarne nessuna parte (integrale).

Si deve altresì dire che alcuni autori (63) hanno parlato di "bilancio globale" per indicare un documento informativo che sia il più "espres-

(63) In particolare: CATTURI G. (1997); PETROLATI P. (1999); DE SARNO M. (2003).

sivo” possibile sia oggettivamente (risorse aziendali) sia soggettivamente (i portatori di interessi aziendali), con un significato sostanzialmente simile a quello di complessivo. In accordo con Lipari e Coda, si preferisce quest’ultima denominazione per la sua maggiore significatività *epistemo-* ed *etimo-*logica posta sulle relazioni ambientali che gravitano attorno alle imprese (64).

La seconda è relativa all’utilizzo del termine “rendiconto” che in accordo con una parte della letteratura aziendale (65) ci appare più proprio di quello di “bilancio”. Quest’ultimo, per la sua derivazione etimologica dalla parola del basso latino *bilanx*, indicante una bilancia a due piatti, richiama l’idea di un equilibrio e di una comparazione fra segni-grandezze (storicamente *sub specie* valori economici) dei fatti e degli accadimenti aziendali contenuti in un particolare “conto” (storicamente il bilancio di esercizio) che in termini differenziali esprime l’eventuale ricchezza prodotta dall’impresa, dapprima, a partire dal XIV secolo, con un’attenzione quasi esclusiva ai fondi patrimoniali proprietari (peraltro inizialmente limitati a quelli mobiliari), detti “corpo di facoltà”, poi dalla fine del XIX secolo con un’attenzione sempre maggiore anche ai relativi flussi (economici e/o finanziari) verso una continua evoluzione del suo contenuto informativo.

Ciò nonostante, il tradizionale bilancio, secondo una prospettiva di restringimento del campo di espressione soprattutto alle relazioni economiche di mercato, sottintende prevalentemente una visione dell’impresa come un “sistema relativamente chiuso” quanto ad effetti della sua attività, così da preservare il carattere della bilanciabilità delle grandezze espresse. Il tentativo di delineare in prima approssimazione il contenuto e la forma del rendiconto complessivo, secondo una prospettiva di allargamento del campo di espressione a tutte le tendenziali relazioni ambientali, sottintende prevalentemente una visione dell’impresa come “sistema relativamente aperto” quanto ad effetti della sua attività, così da implicare, dal punto di vista logico, l’impossibilità di realizzare un generale bilanciamento di questa rete più ampia di relazioni.

Infatti, in un’ottica di riconoscimento della piena “ambientabilità” del fare amministrativo delle imprese, una progressiva bilanciabilità

(64) LIPARI C. (2001, *Op. cit.*); CODA V. (2002).

(65) Fra gli altri: TERZANI S. (1982); GABROVEC MEI O. (1991); LIPARI C. (2001, *Op. cit.*); PARIS A. (2002); RUPO D. (2001).

generale può essere ottenuta soltanto a scala dell'unitario "sistema mondo", ma in tal caso, ovviamente, la dimensione aziendale di riferimento rischierebbe da una parte di essere troppo *riduttiva* rispetto ad un sistema di riferimento molto più ampio e da un'altra parte troppo *annacquata* rispetto al complessivo ambiente di relazione (66).

Questa impossibilità logica, unita anche alle caratteristiche piuttosto recenti delle riflessioni di teoria, tecnica e prassi relative alla predetta ampia "ambientabilità" delle relazioni aziendali, individua un contenuto informativo del predetto documento complessivo che si articola in parti bilancianti e parti che non lo sono, cosa che suggerisce di chiamarlo rendiconto (67).

La radice etimologica di questo termine (dai verbi latini *reddere* e *computare*) pare, inoltre, che meglio sottolinei le crescenti funzioni di fruizione pragmatica di questo documento in termini di rendicontazione allargata e/o complessiva. Ciò trova un riscontro nel fatto che nella ragioneria italiana pre-zappiana spesso il documento di sintesi delle ricchezze prodotta dalle imprese è stato indicato alternativamente come rendiconto o come bilancio a seconda se si voleva rispettivamente esaltarne o meno funzioni più complesse di quelle della semplice espressione dei "risultamenti" (68).

La superiore scelta trova ulteriore conforto nella denominazione di alcune tipologie di bilanci consuntivi, in particolare i *rendiconti finanziari* ed i *rendiconti degli enti pubblici territoriali*, che fin dalla loro comparsa storica hanno avuto una chiara finalizzazione pragmatica esterna a differenza delle prime forme storiche dei bilanci delle imprese, i quali, invece, avevano un carattere di forte riservatezza, già testimo-

(66) LIPARI C. (2001, *Op. cit.*, p. 361).

(67) È chiaro che le medesime considerazioni possono essere estese a quelle forme storiche di rendicontazione allargata con maggior grado di contenuto e capacità informativa già nominate; allora si dovrebbe via via parlare di rendiconto "naturale", "sociale", "dei fattori intangibili", ecc.

(68) Infatti i documenti di sintesi della gestione vengono suddivisi in "rendiconti veri e propri e in bilanci o conti consuntivi. Quelli si rendono dal direttore dell'impresa o dall'amministratore, che non ha la proprietà dei beni che usa, ai proprietari di simili beni, o a chi lo rappresenta o tutela, allo scopo di provare che l'opera sua e quella dei dipendenti suoi è stata oculata e proba; questi si formano dall'imprenditore o costruttore, o amministratore, il quale è proprietario dei valori che adopera e amministra, e a cui spetta l'opera compiuta, o l'utile o il danno derivante dall'impresa o dalla gestione, e si formano al solo fine di rilevare i risultamenti ottenuti e trarne profittevoli ammaestramenti per l'avvenire. I primi sono rendiconti di imprese o aziende dipendenti; gli ultimi sono conti o bilanci di imprese o aziende indipendenti", in BESTA F., *La Ragioneria*, Vol. III, seconda edizione, Vallardi, Milano, 1922, pp. 592-593.

niato nel 1494 da Luca Pacioli quando a proposito dell'inventario parlava di "libro secreto" (69).

Infatti i primi sono documenti di sintesi dei flussi finanziari delle imprese, autonomi dai tradizionali bilanci di esercizio, con un'importante funzione di evidenziazione della solvibilità aziendale a valere particolarmente per i soggetti che hanno fornito capitali finanziari di prestito, tanto da essere allegati, fin dalle prime forme storiche (70), ai bilanci destinati alla pubblicazione; i secondi, invece, sono documenti di sintesi che esprimono le modalità di esercizio delle funzioni di pubblico interesse delle amministrazioni pubbliche territoriali attraverso le risorse finanziarie prelevate dalle comunità di riferimento a valere per tutti i soggetti che insistono su queste.

Da quanto detto sembra che l'utilizzo del termine rendiconto complessivo sia più conducente per esaltare le funzioni informative esterne di questo documento, così da ampliare i caratteri di trasparenza della comunicazione istituzionale delle imprese, che è sempre esposta alle condizioni storiche di un latente conflitto fra crescenti esigenze d'informazione per l'ambiente e speculari esigenze di riservatezza per le imprese. La soluzione ragionevole del predetto *trade-off* è da trovarsi nel contenuto informativo che garantisce il "controllo di sostenibilità" dell'attività aziendale rispetto agli ambienti di relazione.

Si afferma, allora, in accordo con la letteratura sull'"unicità" del tradizionale bilancio di esercizio, l'idea di un unico strumento di rendicontazione complessiva che comunichi tutte le informazioni aziendali pragmaticamente e storicamente utili ai soggetti fruitori. Il superiore contenuto permetterebbe di soddisfare l'aspettativa informativa di ciascun portatore di interessi che sia almeno compatibile da un lato, con quella degli altri soggetti interessati dall'altro, con l'interesse generale alla sopravvivenza del sistema impresa, così da permettere a tutti i soggetti dell'impresa di mantenere il loro vincolo di appartenenza ad essa. In questo modo si manifesta il predetto "valore ragionevole" che esprime il *massimo comune denominatore informativo* per la respon-

(69) A ciò si aggiunga che i bilanci embrionali delle "compagnie" italiane del XIV secolo venivano accolti all'interno del *Libro dell'asse* o *Libro segreto*, che, allo scopo di mantenerne la massima riservatezza possibile, non veniva conservato nella sede amministrativa sociale, ma presso l'abitazione di uno dei soci.

(70) Le prime forme storiche fanno riferimento nella prassi inglese al 1862 per la Assam Company, nella prassi statunitense al 1863 per la Northern Central Railroad; cfr. CARAMIELLO C. (1993).

sabilità e la sostenibilità fra impresa di riferimento ed ambiente di relazione.

Il rendiconto complessivo dovrebbe esprimere in termini semiotici i contenuti dell'amministrazione aziendale complessiva costituita da un insieme coordinato e unitario di risorse che, viste in uno o più punti del tempo, purché disgiunti, costituiscono *fondi* patrimoniali e no e, viste lungo uno o più intervalli di tempo, costituiscono *flussi* (fisici, finanziari ed economici).

Le superiori consistenze e variazioni di risorse aziendali, per essere comunicate, devono essere oggetto di un processo semiotico di "determinazione" che, partendo dalla qualità, utilizzi segni quantitativi di misurazione e/o valutazione e segni qualitativi con tutte le varianti intermedie di qualità quantificabili in ordini sempre più decrescenti all'interno di un circuito logico-cronologico di continua interazione di "qualità-quantità-qualità", al di fuori di ogni tradizionale dicotomia (71).

La predetta impostazione attribuisce pari valenza cognitiva di principio alle due tipologie di linguaggi amministrativi di espressione poiché, essendo i sistemi istituzionali aziendali tentativi strutturanti di contrasto delle tendenze cosmiche di degradazione "entropica quali-quantitativa" della materia, non sarebbe sostenibile un rifiuto aprioristico delle "qualità non quantificabili", dal momento che quest'ultime, con tutte le cure necessarie, spesso forniscono informazioni non ottenibili in altro modo sull'alterazione delle relazioni ambientali ad opera dell'attività aziendale.

(71) Qui viene assunta la "qualità" come categoria primaria dal punto di vista logico della conoscenza umana. Questo approccio trova rispondenza nella scienza e nella tradizione filosofica antica che aveva il fine di penetrare l'"essenza" e la "natura" delle esistenze, cioè la loro qualità, anche se alcuni suoi indirizzi privilegiarono particolarmente l'approccio quantitativo-numerico, per esempio il pensiero pitagorico.

Dalla rivoluzione scientifica del '600 in poi si è invece limitato il campo di indagine alle sole qualità suscettibili di misurazione esatta (lunghezza, massa, ecc.), considerate le uniche categorie di interpretazione di tutte le altre qualità sensoriali; da ciò ne è disceso il tentativo di trasferire, secondo un approccio di *monismo metodologico derivato* (accettazione di un unico metodo ritenuto superiore da esportare in altri campi disciplinari), il metodo della "quantificazione forte", proprio della fisica classica, alle altre discipline (si pensi alla ipermatematizzazione di buona parte dell'economia neoclassica).

Questa impostazione è stata incrinata dall'avvento della nuova fisica atomistica-quantistica che ha portato alla costruzione di un nuovo paradigma in cui, accanto alle qualità quantificabili, trovano posto tutta una gamma di qualità quantificabili in modi sempre più indiretti fino a comprendere anche quelle non quantificabili. Per un'ampia panoramica della problematica generale si veda AA.VV. (1971). Per le conseguenti applicazioni alle problematiche economico-aziendali si veda: SICA M. (1988); LIZZA P. (1999).

La sostanza teorica del rendiconto complessivo che nel prosieguo si prova a delinearne, con l'attribuire pari dignità ai segni di qualità e quantità, presenta un'articolazione in tre aree: le prime due che presentano rispettivamente "fondi" e "flussi" informativi "sistematico-bilanciati", la terza che invece presenta flussi informativi "asistematico-non bilanciati" (72), che comunque mantengono una tensione verso la sistematicità così da costituire, insieme ai primi, un insieme unitario di informazioni sull'unitarietà dell'amministrazione complessiva delle imprese.

Le direttrici del predetto documento successivamente si orientano, da una parte, ad ampliare le sue aree bilanciabili utilizzando metodi e sistemi contabili e le cosiddette analisi costi-benefici orientati *tout court* ai fondi ed ai flussi, superando le deformazioni di ottica e le parzialità di campo tradizionali, e dall'altra, a ben strutturare il contenuto informativo della terza area utilizzando i restanti linguaggi scritturali (73), così da evitare un'eccessiva accentuazione narrativa e discorsiva che rischia di originare una dispersione d'informazione anziché una sua comunicazione.

Le superiori aree informative del rendiconto complessivo possono "precipitare" in tre documenti essenziali che esprimano tutti i fattori di produzione rispettivamente in termini di loro consistenze, "prospetto dei fondi", di variazioni amministrative da esse subite nell'esercizio considerato, "prospetto dei flussi", e di loro aspetti quantitativi e qualitativi non bilanciati, "rapporto sull'amministrazione".

4.1. *I prospetti dei fondi e dei flussi*

Il primo documento dovrebbe esporre a fine esercizio tutti i fondi patrimoniali dei fattori produttivi a qualunque titolo nella disponibilità dell'impresa, in modo da eliminare la parzialità di campo del tra-

(72) All'interno del sistema informativo dell'impresa si distingue fra insiemi di informazioni sistemiche, che presentano caratteri di coesione e compattezza in termini di loro bilanciabilità, ed insiemi di informazioni asistemiche, che sono fuori dal sistema bilanciante in quanto sono frutto del riconoscimento della piena "ambientabilità" delle relazioni dell'impresa, in GABROVEC MEI O. (1999). Al termine sistemico si preferisce quello di sistematico perché la conoscenza delle esistenze aziendali mai può presentare l'identico carattere sistemico di quest'ultime.

(73) Questi tradizionalmente sono denominati metodi extracontabili, la cui denominazione comunque riflette la polarizzazione eccessiva sul conto. Da tempo si è ormai affermato nella dottrina economico-aziendale italiana (a partire dai chiari contributi di G. Zappa e T. D'Ippolito) l'inclusione nel campo della ragioneria, oltre che degli strumenti contabili, anche di quelli matematico-statistici e recentemente di quelli delle discipline linguistiche ed in genere della comunicazione.

dizionale stato patrimoniale, che, considerando in maniera esclusiva le risorse aziendali in regime di proprietà (risorse *interne*), non riconosce come patrimonio aziendale le molteplici altre risorse (risorse *internalizzate* ed *esterne*).

Fra quest'ultime le prime, pur essendo di proprietà altrui, entrano parzialmente nella facoltà di disposizione aziendale a titolo di godimento esclusivo oppure no (gli immobili non in proprietà, i brevetti ed i marchi in licenza, i beni pubblici divisibili, ecc.) (74), le seconde, invece, non fanno capo all'impresa per le loro caratteristiche d'indivisibilità e di fruibilità in generale ed il loro godimento non è esclusivo (i beni pubblici indivisibili e tutte le altre partizioni ideali dell'ambiente).

Fra le risorse internalizzate è necessario considerare in maniera particolare il fattore lavoro e la relativa conoscenza aziendale, il cui fulcro è rappresentato dall'attività umana all'interno dell'impresa. Nell'attuale contesto di accentuata dematerializzazione e terziarizzazione dell'economia, a seguito dell'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, i beni ed i servizi prodotti incorporano sempre più informazione riconoscitiva che proviene da un circuito corto di produzione interna di risorse cosiddette intangibili, parallelo a quello lungo che è collegato direttamente con il mercato (75).

(74) Storicamente il regime di proprietà delle risorse a disposizione da parte dell'impresa ha avuto un'importanza assoluta, poiché il patrimonio in proprietà era considerato l'unico *stock* di risorse che poteva assolvere la funzione precipua di garanzia nei confronti dei terzi. Ciò ha relegato alcune altre informazioni relative ad alcune risorse internalizzate fra i cosiddetti conti d'ordine.

Tale parzialità di campo è stata in parte attenuata dal contenuto dello IAS/IFRS 17 a proposito delle risorse in *leasing*. Questo principio contabile prevede per i beni presi in *leasing* che la società utilizzatrice debba procedere all'iscrizione del loro valore nell'attivo dello stato patrimoniale, controbilanciato nel passivo da una voce che esprima il debito verso l'impresa di *leasing* per i canoni da corrispondere per tutta la durata del contratto.

È chiaro che un simile approccio potrebbe essere esteso a tutte le altre tipologie di risorse aziendali internalizzate che possono essere articolate in quattro grandi categorie: la terra di proprietà di terzi nelle sue diverse espressioni, il capitale di proprietà di terzi anch'esso nelle sue diverse espressioni, il lavoro dipendente ed autonomo e, infine, il coordinamento aziendale.

Il superiore principio contabile a partire dal gennaio 2005, in seguito al Reg. (CE) n. 1606/2002, ha un'efficacia cogente sui bilanci delle imprese italiane quotate anche se la riforma societaria italiana del 2003 presenta a tal proposito un orientamento opposto.

(75) PODESTÀ S. (1993). Riguardo all'utilizzo del termine *immateriale ed intangibile* è necessario fare alcune precisazioni. La distinzione non va fatta fra risorse materiali e immateriali, dal momento che non sono di per sé le risorse (naturali o sociali) a costituire i fattori del processo di produzione, bensì i "servizi" da queste forniti. Secondo questa prospettiva, quindi, tutti i fattori produttivi possono essere considerati non materiali; tuttavia, mentre alcuni di essi hanno una visibilità maggiore (nel senso della forma fisica), altri non possiedono tale attributo o, perlomeno, non l'hanno innato, pur potendolo acquisire. Quest'ultimi sono denominati "fattori intan-

Le tradizionali fasi aziendali di acquisizione, modificazione, e cessione delle risorse generano, allora, processi di accumulazione interna di conoscenza aziendale i quali, essendo intrinsecamente pervasivi all'intero sistema aziendale, non trovano espressione nei prezzi e quindi neanche nel tradizionale patrimonio in proprietà del bilancio che su quest'ultimi è costruito. Si tratta anche qui di considerarne il loro valore d'uso all'interno del patrimonio aziendale, visto che i processi competitivi si basano sempre più sulla conoscenza incorporata nei beni e/o servizi prodotti. Per una prima espressione delle risorse internalizzate si può indicare in *dare* dello stato patrimoniale un importo indicante il loro rimanente valore di utilizzo a cui corrisponde in *avere* lo stesso importo indicante il controvalore per l'utilizzo futuro.

Oltre ai predetti fondi patrimoniali è necessario includere, fin dove possibile, le predette risorse esterne. Infatti quest'ultime esercitano una forte influenza sull'attività amministrativa aziendale rispetto ad un'acquisizione delle stesse, che nella maggior parte dei casi non è espressa da nessun tipo di prezzo e/o corrispettivo (76). Il loro utilizzo è spesso di tipo gratuito e talvolta di tipo inconsapevole, anche se un impiego non sostenibile di tali risorse può avere ripercussioni sulla capacità futura dell'impresa di continuare ad usufruirne e sulle condizioni presenti e future dell'ambiente biosferico.

Per una loro parziale espressione si elaborano due nuove categorie, le *Attività ambientali*, che indicano *stock* di "benessere" ambientale prodotto nell'utilizzo delle risorse esterne da parte dell'impresa attraverso la loro riformazione in termini di "credito ambientale", e le *Passività ambientali*, che invece indicano *stock* di "malessere ambientale" prodotto nell'utilizzo delle risorse esterne da parte dell'impresa attraverso la loro deformazione in termini di "debito ambientale" (77).

gibili", i quali racchiudono un complesso di molte risorse di difficile classificazione (sapere tecnologico, reputazione, capacità accumulate dal personale, potere contrattuale aziendale, cultura d'impresa, marchi, brevetti, ecc.).

Rispetto al superiore approccio delle risorse come "flusso di servizi" si consideri per la letteratura nazionale il pionieristico contributo di L. De Minico e per quella internazionale quello di E. Penrose; cfr. CINQUINI L., MARELLI A. (2002) e PENROSE E. (1973).

(76) Si consideri le risorse naturali come la salubrità dell'acqua, dell'aria e del suolo o le risorse sociali come il buon ordinamento istituzionale ed infrastrutturale di un paese.

(77) Si veda GABROVEC MEI O. (1991, *Op. cit.*). In quest'opera la chiara autrice fa riferimento ad un criterio oggettivo, che considera la capitalizzazione dei *sacrifici aziendali* per la riformazione dell'ambiente per quanto riguarda le Attività e la capitalizzazione dei *benefici aziendali* nella degradazione dell'ambiente per quanto riguarda le Passività.

La difficoltà ad esprimere queste risorse in termini monetari potrebbe comportare un utilizzo delle grandezze fisico-tecniche, al fine di meglio monitorare lo *stock* di capitale “naturale” e “sociale” (78) che a fine esercizio amministrativo risulta collocarsi lungo i fluidi confini fra impresa ed ambiente.

Alla luce di tutte le considerazioni svolte fino ad ora, possiamo immaginare un prospetto dei fondi (vedi tabella 1) che, in tre “aree” distinte (*triple bottom line* nella letteratura anglosassone), permette di attribuire uguale importanza di principio a tutte le risorse amministrative dall’impresa, evidenziandole in maniera distinta a seconda del diverso articolarsi dei regimi di disponibilità e di godimento. In ciascun fascia sono indicati i relativi *stock* di risorse aziendali, quest’ultimi visti come fattori della produzione ed articolati per funzione di trasformazione

Tab. 1 - Il prospetto dei fondi.

ATTIVITÀ INTERNE	PASSIVITÀ INTERNE
TERRA CAPITALI: – Economici – Finanziari MATERIALI: – Primi – Accessori BENI E SERVIZI DA CEDERE	OBBLIGAZIONI FINANZIARIE RETTIFICHE DI ATTIVITÀ: – Economiche – Finanziarie ACCANTONAMENTI – Per oneri e rischi futuri – Per debiti in corso di maturazione <i>PATRIMONIO NETTO</i>
ATTIVITÀ INTERNALIZZATE	PASSIVITÀ INTERNALIZZATE
SERVIZI ACQUISITI: – Principali ed accessori TERRA CAPITALI ECONOMICI LAVORO COORDINAMENTO AMBIENTE (patrimonializzato)	OBBLIGAZIONI: – Per Servizi acquisiti – Per Terra – Per Capitali economici – Per Lavoro – Per Coordinamento aziendale – Per Ambiente (patrimonializzato)
+ ATTIVITÀ AMBIENTALI ESTERNE – PASSIVITÀ AMBIENTALI ESTERNE = <i>CAPITALE NETTO COMPLESSIVO</i>	

(78) In letteratura esistono diverse definizioni e tassonomie di capitale sociale; qui brevemente esso è definito come il complessivo *stock* di fattori sociali (cultura esterna, beni relazionali, ecc.) che sono *embedded* (immersi) in un contesto ambientale, spesso in maniera implicita e tacita.

in fattori *trasformatori* (terra (79), capitale (80), lavoro, coordinamento aziendale ed ambiente), *trasformandi* (materiali e servizi intermedi) e *trasformati* (beni e servizi finali).

In particolare nella prima sono espresse in termini contrapposti e bilancianti tutte le risorse patrimoniali in proprietà dell'impresa secondo l'opzione istituzionalista della identità $A = P + N$ dove N esprime la tradizionale risultanza del *Patrimonio Netto*; nella seconda fascia sono espresse le risorse patrimoniali non in proprietà in termini di contrapposizione fra il loro rimanente valore di utilizzo e l'uguale controvalore per servizi da prestare, così da non individuare alcuna ulteriore risultanza differenziale; nella terza fascia, dai contorni indefiniti fra aziendaabilità ed ambientabilità, sono espresse le risorse non patrimoniali in termini di somma algebrica fra Attività e Passività ambientali esterne il cui risultato sommato al tradizionale Patrimonio Netto individua la risultanza finale del *Capitale Netto Complessivo* gravitante sull'impresa per la continuazione dell'attività amministrativa.

Riguardo al possibile secondo documento del rendiconto complessivo il suo contenuto è costituito dai flussi fisici, finanziari ed economici delle risorse amministrative. Rispetto a quest'ultimi si prende in considerazione la grandezza del *valore aggiunto* (81).

Nel cercare di specificare questa grandezza si considera la precedente articolazione delle risorse aziendali in termini di fattori della produzione, così da considerare la molteplicità di relazioni fra il valore aggiunto e la totalità dei fattori produttivi impiegati nell'impresa secondo l'articolazione di redditi formati e distribuiti.

Considerato ciò, la *formazione* del valore aggiunto aziendale, dal punto di vista categoriale, consiste nel valore sistematicamente creato, con riferimento ad un dato esercizio amministrativo, dai fattori destinati alla trasformazione degli altri fattori, cioè la differenza fra il valore aggregato dai fattori trasformati riconosciuto dall'ambiente in se-

(79) Tale fattore produttivo è inclusivo dei terreni e dei fabbricati.

(80) Questo fattore produttivo è inteso in termini plurali composto da capitali economici e finanziari.

(81) Nella letteratura aziendale del nostro paese diversi autori hanno scritto sul valore aggiunto, fra i quali si consideri: ARDEMANI E. (1986); CASSANDRO P.E. (1972, *Op. cit.*); CATTURI G. (1972, 1990, 1994, 1996); CRICCHIO S. (1989); GABROVEC MEI O. (1984); LIPARI C. (1993); RISPOLI M., (1983).

Per una analisi dell'evoluzione di questa grandezza nella nostra letteratura dalle origini fino alla sua attuale centralità nel modello di bilancio sociale del GBS, si veda RAPPÀ (2007).

guito alla cessione dei beni e servizi prodotti dall'impresa e il valore da questa ricevuto dall'ambiente con riferimento ai fattori trasformandi.

La *distribuzione* del valore aggiunto aziendale, invece, consiste nei redditi di remunerazione dei fattori che hanno operato le trasformazioni tecnico-economiche, ossia esprime le remunerazioni corrisposte dall'impresa a tutti i soggetti, fisici ed istituzionali, che sono titolari dei fattori produttivi trasformati da cui essa ha ricevuto servizi per lo svolgimento della sua attività produttiva (82).

Le superiori determinazioni di valore aggiunto sono riferite ad un complesso di risorse acquistate dall'impresa secondo relazioni di mercato in termini di prezzi-costo e prezzi-ricavo, così che non sono espresse da questa grandezza di sintesi le già considerate risorse esterne, che determinano i cosiddetti "flussi di esternalità".

Allora alla grandezza del valore aggiunto bisogna aggiungere quella dei sacrifici e dei benefici aziendali ed ambientali, che esprimono, per quanto possibile, rispettivamente le conseguenze negative e positive dell'attività dell'impresa sull'ambiente in termini di "esternalità aziendali" negative e positive, e di speculari influenze negative e positive dell'ambiente sull'impresa, in termini di "esternalità ambientali" negative e positive. È chiaro che le superiori grandezze interessano tutti i fattori produttivi trasformati già considerati anche se hanno una maggiore rilevanza rispetto a quello denominato "ambiente", che proprio per la sua stessa natura esprime maggiormente gli effetti preamministrativi dell'impresa.

L'espressione dei predetti flussi in aggiunta alla grandezza del valore aggiunto può dare un grande contributo alla conoscenza di una tendenziale complessiva sostenibilità dell'attività dell'impresa, dal momento che i fenomeni di "accelerazione" e "decelerazione" artificiale dei fenomeni di degradazione dell'ambiente nel lungo periodo incidono sempre sui flussi economici patrimoniali espressi nelle tradizionali grandezze dei costi e dei ricavi.

I considerati flussi economici, in particolare nella loro variante ristretta di valore aggiunto, sono spesso collegati con speculari flussi finanziari del tipo entrate ed uscite che nella maggior parte dei casi, non essendo perfettamente fasati sui primi, necessitano di una espressione autonoma che storicamente si è concretizzata nel già visto rendiconto

(82) LIPARI C. (1990, p. 192).

finanziario, che negli ultimi decenni molta dottrina e prassi aziendale suggerisce di allegare al bilancio di esercizio destinato a pubblicazione (83). Questi flussi finanziari costituiscono quindi anch'essi contenuto informativo del predetto prospetto di flussi.

L'altra tipologia di flussi a cui quest'ultimo documento dovrebbe dare espressione riguarda quelli fisici, che sono rimasti per molto tempo ai margini degli studi aziendali (84), salvo negli ultimi decenni ad essere oggetto di maggiore attenzione in seguito alla crisi energetica degli anni '70 del secolo scorso ed alla nascita dei cosiddetti movimenti ambientalisti. Tutto ciò ha portato le nostre discipline a dare considerazione, oltre che alle espressioni di redditività e produttività, incentrate sui flussi economici, e a quelle di solvibilità, incentrate sui flussi finanziari, a quelle di efficienza fisica e di impatto ecologico, incentrate invece sui flussi di tipo fisico.

Si tratta di esprimere in termini di "conto delle risorse naturali" tutti i flussi fisici di materiali e servizi utilizzati dall'impresa come *input* dei processi produttivi per ottenere i conseguenti *output*, cioè beni e servizi prodotti e le relative emissioni in ambiente (85). Ciò comporta che il predetto conto riesca a bilanciare, dal momento che rispetto al primo principio della termodinamica la quantità di energia e di materia rimangono costanti dopo aver subito un processo di trasformazione. Gli *input*, cioè le risorse in quantità fisiche acquisite dall'impresa,

(83) Si veda: POTTITO L. (1980); TORCIVIA S. (1990); CARMELLO C. (1993); BRUNETTI G., SÒSTERO (2004); TEODORI C. (2002).

Una maggiore attenzione verso l'espressione dei flussi finanziari, negli studi aziendalistici italiani, si è manifestata soltanto a partire negli ultimi decenni, anche in seguito all'accentuazione dei fenomeni di "finanziarizzazione" dell'economia ed alla crescita del costo del capitale finanziario nonché alla contaminazione con le caratterizzazioni di alcuni ambienti anglosassoni (peraltro egemoni nel mondo), che già da tempo si occupavano di questi aspetti. Non a caso è proprio lo IAS/IFRS n. 1 a prevedere la redazione di questo documento.

(84) Un chiaro contributo per l'inserimento nel campo della ragioneria anche delle determinazioni fisico-tecniche è stato dato in D'IPPOLITO T. (1964), anche se si trattava di espressioni di flussi fisici aziendali finalizzate al controllo solo interno.

(85) Questo conto fornisce anche informazioni sul prelievo effettuato sul sistema delle risorse naturali (per esempio prelievo di acqua di raffreddamento), sulle fonti di emissioni di aeriformi (consumi energetici), di scarichi idrici e dei rifiuti, sulla composizione fisica del prodotto finito (in termini di contenuto di materiali e di energia, risorse utilizzate ed alterazioni ambientali prodotte).

Tale analisi è completata dalla *life cycle analysis* (analisi del ciclo integrale della produzione), che registra l'intero bilancio della materia di cui il bene o servizio prodotto è costituito, ossia l'impatto ambientale dall'attrazione di tutti i materiali e servizi fino alla fase finale post-consumo di abbandono e/o riciclo e recupero.

sono allora uguali agli *output*, cioè ai prodotti/servizi ed alle emissioni cedute dall'impresa dopo il processo di trasformazione.

A tal fine anziché utilizzare diverse grandezze di espressione (joule, chilogrammi, litri, ecc.) in relazione alle differenti tipologie di flussi fisici aziendali, si potrebbe individuare l'*energia* come unitario modulo di tutte le risorse amministrare così da comunicare i flussi di energia acquisita, trasformata e ceduta. Tale approccio presenta il pregio di utilizzare un unico modulo di quantificazione per rendere omogenei e comparabili anche questi flussi, così come avviene per quelli economici e finanziari tramite l'utilizzo della moneta, anche se vi sono dei limiti dovuti al fatto che la perfetta identità fra materia ed energia, secondo la nota equazione einsteiniana ($E = mc^2$), vale soltanto a livello di reazioni nucleari.

In questo modo si origina un bilancio energetico complessivo dell'impresa dato dalla differenza fra energia in entrata ed in uscita ed energia trasformata. Questa uguaglianza di quantità di energia (1° principio della termodinamica) non deve far dimenticare che risulta alterata la sua qualità in termini di degradazione entropica che porta all'aumento delle forme di energia anergiche (parti dell'energia totale non trasformabili ulteriormente) a scapito di quelle exergetiche (parti dell'energia totale convertibili ulteriormente in energia di altra forma). Per questo alcuni autori hanno proposto la predisposizione di un bilancio non sull'energia *tout court* ma su quella ancora utile (*exergia*), cioè disponibile per ulteriori processi di produzione e consumo (86). Il bilancio exergetico, allora, in termini di differenza fra *exergia* acquisita e quella ceduta esprimerebbe direttamente la perdita di *exergia* per i processi di produzione attuati ed indirettamente l'impatto dell'impresa sull'ambiente naturale; quanto maggiore è la grandezza dell'*exergia* perduta tanto maggiore è l'impatto ecologico dell'impresa.

Dalla coordinazione sistematica dei predetti tipi di flussi scaturisce il contenuto informativo del secondo documento del rendiconto complessivo, che, come si vede nella tabella II, presenta un prospetto con quattro colonne in cui in termini scalari sono espressi i risultati economici, finanziari e fisici delle risorse aziendali visti come fattori trasformati, trasformandi e trasformatori.

Questo prospetto, per la presenza di flussi eterogenei, non può ave-

(86) AYRES R.U. (1998; 2004). L'*exergia* viene anche chiamata *lavoro disponibile* o *essergia* (essenza di energia).

re un unico risultato di sintesi dell'intera amministrazione aziendale. Ne può avere invece uno per i flussi economici denominato "valore aggiunto complessivo", dato dalla somma del risultato del "valore aggiunto" e da quello delle "esternalità nette".

Tab. 1 - Il prospetto dei flussi (87).

FLUSSI FATTORI	Economici di valore aggiunto	Economici di esternalità	Finanziari	Fisici
TRASFORMATI	A VALORE DELLA PRODUZIONE	D ESTERNALITÀ AZD. NETTE	H ENTRATE	M EXERGIA CEDUTA
BENI e SERVIZI EMISSIONI	Σ RICAVI	Σ EST/AZD.	$\Sigma\Delta^*$ CAPITALI FINANZIARI	EX/IN + EX/IN
TRASFORMANDI	B CONSUMI INTERMEDI	E ESTERNALITÀ AMB. NETTE	I USCITE	N EXERGIA ACQUISITA
MATERIALI SERVIZI	Σ COSTI	Σ EST/AMB.	$\Sigma\Delta^*$ CAPITALI FINANZIARI	EX/AC + EX/AC
TRASFORMATORI	C VALORE AGGIUNTO (88) (A - B)	F ESTERNALITÀ NETTE (D + E)	L FL FINANZIARIO NETTO (H - I)	O EXERGIA PERDUTA (M - N)
TERRA CAPITALE LAVORO AMBIENTE COORDINAMENTO	QUOTA VA + QUOTA VA + QUOTA VA + QUOTA VA + QUOTA VA	(SCR - BNF) + (SCR - BNF) + (SCR - BNF) + (SCR - BNF) + (SCR - BNF)	$\Sigma\Delta^*$ CAPITALI FINANZIARI (89)	QUOTA EX/AS + QUOTA EX/AS + QUOTA EX/AS + QUOTA EX/AS + QUOTA EX/AS
RISULTATI	G VALORE AGGIUNTO COMPLESSIVO (C + F)			

(87) Rispetto a questa tabella si esplicita la seguente legenda: VA = valore aggiunto; EST/AZD = esternalità aziendali; EST/AMB = esternalità ambientali; SCR = sacrifici; BNF = benefici; EX/IN = exergia interna; EX/AC = exergia acquisita; EX/AS = exergia assorbita.

(88) Qui il valore aggiunto è da intendere al lordo degli ammortamenti.

(89) La voce sintetica di $\Sigma\Delta^*$ Capitali finanziari è data dalla somma algebrica delle variazioni negative e positive dei seguenti elementi: denaro, crediti di regolamento e di finanziamento, debiti di regolamento e finanziamento, obbligazioni finanziarie, accantonamenti finanziari.

4.2. *Il rapporto sull'amministrazione*

La terza area informativa del rendiconto complessivo può essere costituita da un rapporto che, da una parte, chiarisca il significato delle grandezze espresse nei precedenti due prospetti e, dall'altra, consideri ulteriori aspetti dell'amministrazione aziendale che sono o non suscettibili di quantificazione contabile oppure non assolutamente quantificabili.

La "sostanza" (in termini di inscindibile combinazione di "contenuto" e "forma") di questo documento risulta difficile da delineare e da standardizzare, dal momento che esso costituisce l'espressione più avanzata dell'allargamento dell'informazione aziendale lungo i confini fra impresa ed ambiente. Si tratta, quindi, di cercare di spingere il più avanti possibile l'informazione aziendale rispetto ai sistemi di relazione con i quali l'impresa intrattiene rapporti di vario tipo, in questo attingendo in maniera opportuna alle recenti esperienze di rendicontazione allargata. A tal fine i contenuti informativi di quest'ultime, spesso non sistematici, possono ridiventare materiali grezzi che, opportunamente rielaborati e rifinalizzati in una logica di tendenziale complessività, costituiscono "contenuto informativo nuovo" di questa parte della comunicazione istituzionale complessiva per il controllo esterno di sostenibilità.

Il predetto rapporto include pienamente nel suo dominio tutti quei linguaggi che gradualmente scivolano verso le espressioni qualitative che, a loro volta, possono essere ordinabili con precisione oggettiva, in termini di proporzioni, con precisione soggettiva, in termini di intervalli, e senza alcuna precisione, in ordinali o non ordinabili mediante variabili deterministiche o aleatorie (o come dicono gli statistici "mutabili"), oppure possono essere descritte discorsivamente mediante tutti gli artifici della retorica.

Una possibile sostanza del rapporto sull'amministrazione complessiva (90) può fare riferimento ad una sua articolazione in tre parti: una relazione sull'amministrazione economica, una sull'ambiente naturale ed una sull'ambiente sociale.

(90) Si è scelto di utilizzare i termini "rapporto" e "relazione" per indicare, rispettivamente, l'intero terzo documento del rendiconto complessivo e le sue parti.

Ciò perché sembra che la derivazione etimologica del lemma "rapporto" dal latino *ri-ad-portare* ("portare presso", con valore intensivo dato dal prefisso *ri*) meglio esprima la funzione di comunicazione pragmatica di questo documento a valere per i soggetti esterni, mentre quella del termine "relazione" dal latino *relatus*, participio passato di *referre* ("riferire"), meglio esprima il contenuto informativo relazionale che viene comunicato all'esterno.

Ciascuna relazione può presentare una doppia subarticolazione in due sezioni: da un lato, i contenuti informativi esplicativi dei criteri di determinazione e valutazione delle voci dei due prospetti bilancianti e quelli maggiormente quantificabili dall'altro lato, quelli non quantificabili relativi sia alla gestione passata sia a quella futura, almeno per la parte prevedibile in quanto dipendente dalle dinamiche amministrative del presente.

Rispetto alla relazione sull'amministrazione economica è necessario evidenziare le attività di costruzione della conoscenza aziendale (91) attraverso un complesso di indicatori intangibili, anche alla luce dei recenti tentativi di espressione diretta degli aspetti immateriali dell'amministrazione delle imprese. Le predette risorse sono considerate in sede di valutazione del capitale economico attraverso un indiretto processo di quantificazione monetaria forfetaria, denominato spesso "avviamento". Quest'ultimo risulta essere però un concetto vago in cui confluiscono in maniera sintetica tutte le valutazioni monetarie degli aspetti non propriamente tangibili della gestione aziendale, i quali per moltissima parte sono di difficile quantificazione attraverso la moneta-segno.

Si tratta allora di costruire un complesso di indicatori intangibili quantitativo-non monetari e qualitativi, capaci di esprimere direttamente e in maniera sistemica le diverse partizioni del "capitale intellettuale", recuperando molte di quelle forme storiche di rendicontazione allargata, denominate "bilancio dell'intangibile o dell'immateriale" (92). In questo modo si va ad evidenziare, in una lettura comparata con gli al-

(91) La conoscenza aziendale che qui è considerata la categoria generale di espressione di tutte le risorse intangibili dell'impresa viene spesso denominata in ambienti di cultura anglosassone "capitale intellettuale". Quest'ultimo, secondo SVEIBY K.E. (1997), si articola in tre macro aree: il *capitale umano*, cioè l'insieme delle conoscenze, delle competenze e delle capacità possedute dal personale delle imprese, il *capitale organizzativo*, cioè il *know-how*, la capacità di innovazione, l'efficienza dei processi produttivi e la coerenza della cultura aziendale incorporati nella struttura delle imprese, ed il *capitale relazionale*, cioè il patrimonio di relazioni instaurate con tutti i soggetti del mercato.

A tal proposito nel 2000 la Commissione dell'Unione Europea ha costituito un gruppo di studio e di ricerca, denominato *European High Level Expert Group on the Intangible Economy*, che ha analizzato i migliori casi pratici in tema di "bilancio dei fattori intangibili" e ha redatto un Libro Bianco in materia (per l'Italia sono *partner* del progetto di ricerca l'Università di Ferrara rappresentata dal prof. Stefano Zambon e la Summit, società di consulenza aziendale). Le conclusioni della ricerca sono sintetizzate in ZAMBON S. (2003).

(92) Le prime esperienze in tema di rendicontazione dei fattori intangibili si sono avute nei paesi scandinavi, in particolare in Danimarca e in Svezia.

In quest'ultimo paese la Skandia, gruppo internazionale di assicurazione e di servizi finanziari operante in venti paesi, è stata la prima grande impresa del mondo che ha pubblicato nel

tri dati economico-finanziari, le variazioni di conoscenza aziendale da un esercizio all'altro, in una sorta di "balanced scorecard" per il controllo esterno. I predetti contenuti insieme con le indagini sulla soddisfazione della clientela comunicano in un certo senso la qualità della sostenibilità economica dell'attività di produzione.

Rispetto alla relazione sull'ambiente naturale e sociale è necessario evidenziare nella prima sezione un sistema di indicatori quantitativi naturali e sociali (93), così da recuperare il materiale informativo dei cosiddetti "bilanci ambientali" e "bilanci sociali" (94); la seconda sezione presenta, invece, informazioni descrittive sui nessi fra l'impresa e l'ambiente rispettivamente naturale e sociale.

Riguardo alla prima sezione di entrambe le relazioni, bisogna esplicitare informazioni quantitative con particolare riferimento alla costruzione degli indicatori naturali e sociali, i quali devono essere composti da grandezze che esprimano in maniera significativa gli effetti naturali e sociali dei programmi realizzati dall'impresa (95). Fra di essi si consideri gli indicatori di *struttura* e di *comportamento* e gli indicatori di *input* e di *output*, i quali a loro volta possono articolarsi in rapporti di *efficacia*, di *efficienza* e di *produttività*; inoltre si può esprimere anche il grado di soddisfazione dei diversi interlocutori aziendali che si collocano nelle due ideali partizioni ambientali considerate, ricorrendo a tal fine anche ad espressioni della cosiddetta logica *fuzzy* o sfocata (96).

1995 un bilancio dei propri fattori intangibili ed istituito la figura dello *Chief Knowledge Officer* (CKO), che si occupa della gestione e del monitoraggio del capitale intellettuale dell'impresa. Invece in Danimarca il Governo nel 1997 ha costituito e finanziato un progetto finalizzato alla produzione di un rendiconto sui fattori intangibili da parte di diciannove imprese (tra le quali PLS Consult, Colopast, Carlo Bro Group, Cowi) che hanno volontariamente aderito. Gli effetti di questa sperimentazione sono stati talmente positivi che nel 2000 il Governo danese ha deciso di riproporre la sperimentazione con un numero di oltre 100 imprese coinvolte.

(93) MATA CENA A. (1984), pp. 161-171.

(94) A tal proposito si consideri la seguente letteratura: BANDETTINI A. (1981); VERMIGLIO F. (1984); RUSCONI G. (1988); CASSANDRO P.E. (1989); BARTOLOMEO M., MALAMAN R., PAVAN M., SAMMARCO G. (1995); AA.VV. (2001).

(95) La delicatezza di questa fase può essere affrontata coinvolgendo in essa, al limite, anche tutti gli altri interlocutori dell'impresa, in modo da giungere ad una decisione contrattata e condivisa dai rappresentanti dei vari soggetti verso cui si esplica l'attività dell'impresa.

(96) La logica *fuzzy*, formalizzata nel 1965 da L.A. Zadeh, appartiene alla strumentazione dell'ingegneria della conoscenza ed è una metodologia che consente di associare un'espressione sintetica ad un concetto impreciso o vago, passibile di molteplici interpretazioni soggettive. Tale espressione permetterebbe di ordinare tutte le interpretazioni possibili di un concetto attorno ad un valore di sintesi, simulando il ragionamento umano e, in particolare, la capacità umana di riassumere le informazioni.

Riguardo invece alla seconda sezione di entrambi le relazioni, bisogna esplicitare informazioni analitiche sui contesti sociali e naturali di relazione ed, in particolare, i programmi di attività, realizzati o da realizzare, evidenziandone anche i rispettivi sacrifici-costi e gli eventuali benefici, la causa della loro attivazione e la loro competenza amministrativa (97).

Le superiori riflessioni sono sintetizzate nella tabella 3, che contiene una possibile sostanza del rapporto sull'amministrazione complessiva. La presenza all'interno di questo documento della relazione sull'ambiente naturale e su quello sociale permette di istituire un maggior collegamento tra la predetta sostanza teorica del rendiconto complessivo e le forme storiche di rendicontazione allargata affermatesi in quest'ultimi decenni, le quali hanno spesso portato a costruire documenti con un carattere informativo di tipo non sistematico e, quindi, di difficile integrazione all'interno dell'articolazione di base del rendiconto complessivo.

5. Alcune conclusioni

Le motivazioni ambientali delle imprese di formulare una strategia di comunicazione istituzionale integrata e globale, al fine di regolare attraverso il canone di razionalità della sostenibilità la loro azione

Tab. 3 - Il rapporto sull'amministrazione.

	Relazione sulla Amministrazione Economica	Relazione sull'Ambiente Naturale	Relazione sull'Ambiente Sociale
SEZIONE I			
1. I criteri di determinazione e valutazione delle voci contabili	—	—	—
2. Grado di soddisfazione degli interlocutori	—	—	—
3. Indicatori	—	—	—
SEZIONE II			
1. Il futuro prevedibile della gestione	—	—	—
2. Attività realizzate e da realizzare	—	—	—
3. Altre informazioni analitiche	—	—	—

(97) Infatti la competenza potrebbe essere annuale o pluriennale in base al tempo in cui si manifesteranno i benefici ambientali scaturenti dalle attività che hanno originato tali sacrifici.

amministrativa, ha suggerito questo primo tentativo, senz'altro con molti limiti, di costruire un modello di rendiconto complessivo.

La realizzazione di un tale documento in un prossimo futuro può diventare fattore sempre più indispensabile per sostenere il posizionamento delle imprese e le relative *performance*, che non si realizzano più soltanto verso gli "ambienti biosferici" ma soprattutto verso quelli "infosferici" (98), che con le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione si sono fatti sempre più pervasivi e totalizzanti, quasi a sostituire in tutto o in parte la realtà materiale.

Infatti, dopo decenni di oblio, l'ambiente incomincia a recuperare visibilità nella teoria e nella pratica dell'economia delle imprese, e ciò permette un riscoperta della *complessità* come condizione normale dell'agire economico oltre i limiti dei paradigmi neo- e *post*-neoclassici che avevano cercato di neutralizzarla ricorrendo alle note ipotesi artificiali (99). Si tratta di una complessità naturale e sociale che è data dalla somma logica di un alto grado di *varianza*, intesa come varietà spaziale e/o variabilità temporale dei fenomeni, di *indeterminazione*, intesa come imprevedibilità degli effetti delle azioni umane (100) e di *entropia*, intesa come inevitabile tendenza al disordine dei sistemi naturali e sociali, i quali possono mantenere o accrescere le loro strutture solo attraverso relazioni aperte di scambio con l'ambiente.

La predetta complessità implica un forte aumento del rischio ambientale per l'attività delle imprese, cosa che può metterne a repentaglio la loro stessa sopravvivenza. È necessario allora che esse attivino azioni di neutralizzazione o comunque di riduzione della complessità libera, così da costruirne e decostruirne una governata che sia almeno compatibile con la loro esistenza duratura. Tale strategia non può che basarsi sull'informazione dal momento che essa è legata in termini inversi con la complessità, la quale può essere espressa in termini sintetici dall'informazione che è necessaria ai sistemi per giungere ad una loro adeguata messa in forma.

Da qui scaturisce l'accennato modello di strategia di comunicazione istituzionale integrata e globale che ha il suo perno centrale nel rendi-

(98) Con il termine infosfera i sociologi indicano il mondo dell'informazione artificiale prodotta dall'attività degli esseri viventi, cioè dalla biosfera.

(99) RULLANI E., 2003.

(100) Ciò è dovuto all'ignoranza della loro relazioni causali e/o alla presenza in quest'ultime di punti di discontinuità, in termini di non linearità, attrattori plurimi, circolarità ricorsive, ecc.

conto complessivo. Infatti questo nuovo *vettore comunicazionale* potrebbe contenere in termini sistematici e tendenzialmente complessivi le informazioni necessarie per permettere agli ambienti di relazione di metabolizzare l'accelerazione dei fenomeni entropici posta in essere dalle imprese, visto che un tale strumento informativo ha principalmente una funzione sintropica di controllo di sostenibilità a valere soprattutto per i soggetti fruitori esterni.

Il tentativo di abbozzare il modello posto in essere nei paragrafi precedenti, pur con tutti i limiti di brevità e di incompletezza, si presenta alla comunità degli studiosi con la speranza di poter fornire un piccolo contributo alla teoresi sugli attuali processi storici di comunicazione della responsabilità istituzionale delle imprese, seguiti all'enorme aumento delle richieste di informazione da parte di diversi soggetti interessati agli andamenti amministrativi. Dopo molti decenni di evoluzione, talvolta disordinata, del contenuto informativo del tradizionale bilancio di esercizio e delle altre forme storiche di rendicontazione istituzionale allargata, è necessario prendere il bandolo della matassa per armonizzare il *tessuto informativo e comunicazionale* delle imprese, così da evitare i rischi, opposti ma altrettanto deleteri per la conoscenza amministrativa, di una carenza o di una ridondanza di informazioni comunicate.

Nell'attuale contesto di capitalismo comunicativo (101) il rendiconto complessivo può costituire un ulteriore strumento di riflessione ermeneutica sulla costruzione di condizioni nuove di legittimazione del fare economico dell'impresa, la quale insieme con le altre istituzioni della società deve agire "comunicazionalmente" per contribuire al governo responsabile dei processi di riproduzione del capitale naturale e di quello sociale.

Questo documento allo stato attuale può essere considerato come una sostanza teorica complessiva, alla quale corrispondono nella prassi delle imprese forme storiche più parziali. Infatti il cammino per la costruzione del rendiconto complessivo è pieno di difficoltà teoriche, tecniche e pratiche, che coinvolgono trasversalmente i suoi aspetti di significazione semantica, di rappresentazione sintattica e di comunicazione pragmatica, ed è reso ancora più incerto dalla non eccessiva diffusione degli strumenti della rendicontazione allargata dal contenuto informativo

(101) RULLANI E. (2004).

più sistematico, indice evidente di diverse resistenze inerziali da parte delle imprese. Ciò nonostante è convinzione diffusa in dottrina, suffragata anche dai sette secoli di evoluzione storica della rendicontazione aziendale, che le pressanti richieste informative degli ambienti di relazione comporteranno un graduale progresso delle riflessioni teoriche e delle realizzazioni pratiche, per superare l'attuale parzialità dell'informazione periodica trasmessa dalle imprese ai loro interlocutori.

Evidentemente l'affermazione di un simile documento comporta il collegamento con le proposizioni teoriche e le esperienze storiche fin qui determinatesi dal momento che cultura *non facit saltus*. Dallo studio del percorso evolutivo degli strumenti della rendicontazione istituzionale allargata possiamo forse intravedere la direzione verso il rendiconto complessivo.

Infatti le direttrici del predetto percorso si sono fin qui realizzate in una logica "in serie" o di "bilancio socializzato", considerando questi nuovi documenti come ulteriori stadi evolutivi del bilancio di esercizio, oppure in una logica "in parallelo" o di "bilancio sociale", considerandoli, invece, come ulteriori strumenti informativi distinti dal bilancio di esercizio e conseguenti alle sue più recenti evoluzioni (102). Entrambe le esperienze hanno un loro validità ed hanno avuto storicamente alterna fortuna (103), anche se ci pare che la prima sia più conducente dal punto di vista pratico, perché tiene conto della gradualità dell'implementazione di nuovi sistemi informativi, mentre la seconda dal punto di vista teorico, perché evita l'influenza negativa dalle polarizzazioni e parzialità del predetto bilancio.

Appare chiaro che gli accennati processi evolutivi di rendicontazione istituzionale allargata oscillano fra il polo della loro obbligatorietà e quello della loro volontarietà, tra l'altro in un processo di continua interazione fra norme costruite (*de iure condito*) e da costruire (*de iure condendo*), che può dare un notevole contributo verso la rendicontazione complessiva.

(102) La denominazione delle due direttrici "in serie" ed "in parallelo" si trova (LIPARI C., 2001, *Op. cit.*), quella di "bilancio socializzato" e "bilancio sociale" si trova (GABROVEC MEI O., 1991, *Op. cit.*).

(103) La prima via trova una recente attuazione nella Direttiva Ce n. 51/2003 che prevede un ampliamento delle informazioni naturali e sociali all'interno della relazione della gestione.

La seconda via, invece, ha trovato la sua applicazione più importante nella legislazione francese del 1977, che ha reso obbligatorio il bilancio sociale per tutte le imprese che superino determinati parametri.

A tal proposito c'è da segnalare il recente tentativo di realizzare il cosiddetto bilancio della sostenibilità dell'attività aziendale con riferimento alla dimensione economica, naturale e sociale. Infatti alcune imprese, che redigevano sia il bilancio sociale sia quello ambientale, si sono rese conto dello spreco di risorse e della dispersione comunicativa dovuto alla sovrapposizione di informazioni ed hanno incominciato a porre in essere i primi tentativi di integrazione sistematica dei predetti documenti. Nel momento in cui le imprese, in quanto soggetti istituzionali, percepiscono il senso della sostenibilità complessiva della loro attività, i cosiddetti bilanci sociali e quelli bilanci ambientali tendono a convergere verso la predisposizione di rendiconti integrati natural-sociali, quando non addirittura verso la redazione di rendiconti della sostenibilità, che integrano pienamente le predette relazioni economiche, naturali e sociali dell'attività aziendale.

Il rendiconto della sostenibilità (104) costituisce, quindi, un primo tentativo verso il rendiconto complessivo, che pare suscettibile di ulteriori processi di feconda maturazione. In tal senso appare importante l'utilizzo del termine "sostenibilità", atto ad esprimere una compatibilità responsabile delle imprese con i loro ambienti, sia dal punto di vista logico, in quanto sono simultaneamente compatibili, sia dal punto di vista morale, in quanto non danneggiano la propria ed altrui sopravvivenza. Ciò pare l'unico modo per integrare pienamente *natura* e *cultura* in un approccio che, pur riconoscendo la sostanza antropogenetica ed antropomorfa della conoscenza, non comporti necessariamente l'affermazione della sua antropocentricità.

(104) In questa direzione si sono mosse già alcune imprese multinazionali, come Procter&Gamble, Vodafone, ecc., ma anche imprese italiane, come Telecom Italia e Unicredito Italiano.

BIBLIOGRAFICA

- AA.VV., *Qualità e quantità e altre categorie della scienza* (a cura di LERNER D.), Boringhieri, Torino, 1971.
- AA.VV., *Industria e banca nella grande crisi. 1929-1934* (a cura di G. TONIOLO), Etas Libri, Milano, 1978.
- AA.VV., *Imprese e informazione* (a cura di RISPOLI M.), Franco Angeli, Milano, 1991.
- AA.VV., *La sfida della complessità* (a cura di BOCCHI G., CERUTI M.), Feltrinelli, Milano, 1992.
- AA.VV., *Le metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze* (a cura di DAGNINO G., DI BETTA P., QUATTRONE P.), ESI, Napoli, 1998.
- AA.VV., *Una introduzione alla storia d'impresa* (a cura di AMATORI F., TONINELLI P.A.), EGEA, Milano, 1999.
- AA.VV., *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale* (a cura di VERMIGLIO F.), Giappichelli, Torino, 2001.
- AA.VV., *Bilancio sociale* (a cura di HINNA L.), Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.
- AA.VV., *Impresa e territorio* (a cura di GAROFOLI G.), Il Mulino, Bologna, 2003.
- AA.VV., *Il problema responsabilità* (a cura di GIACOBINI B.), CLEUP, Padova, 2004.
- AA.VV., *La responsabilità sociale d'impresa* (a cura di RUSCONI G., DORIGATTI M.), Franco Angeli, Milano, 2004a.
- AA.VV., *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche* (a cura di RUSCONI G., DORIGATTI M.), Franco Angeli, Milano, 2004b.
- ARCIDIACONO S., *Ordine e Sintropia*, Ed. Studium Christi, Roma, 1975.
- ARCIDIACONO S., ARCIDIACONO G., *Entropia, sintropia, informazione*, Di Renzo Editore, Roma, 1991.
- ARDEMANI E., *Il sistema contabile a valore aggiunto*, in ARDEMANI E., "Studi e ricerche di ragioneria", Milano, Giuffrè, 1986.
- ATLAN H., *Tra il cristallo e il fumo. Saggio sull'organizzazione del vivente*, Hopeful Monster, Firenze, 1986.
- AYRES R.U., *Information, Entropy, and Progress: A New Evolutionary Paradigm*, American Institute of Physics Press, New York, 1994.
- Eco-thermodynamics: Economics and the Second Law*, "Ecological Economics", Vol. 26, pp. 189-209, 1998.

- On the Life Cycle Metaphor: Where Ecology and Economics Diverge*, "Ecological Economics", Vol. 48, pp. 425–438, 2004.
- BANDETTINI A., *Responsabilità sociali dell'azienda e bilancio di esercizio*, in "Studi in onore di Pietro Onida", Giuffrè, Milano, 1981.
- Spunti di riflessione sulle esperienze dei maggiori paesi europei in tema di bilancio sociale*, in "Saggi di Economia Aziendale per Lino Azzini", Giuffrè, Milano 1987.
- BARNARD C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Mass., 1938.
- BARTOLOMEO M., MALAMAN R., PAVAN M., SAMMARCO G., *Il bilancio ambientale d'impresa*, Il Sole 24 Ore ed., Milano, 1995.
- BATESON G., *Mente e natura*, Adelphi, Milano, 1984.
- BERLE A.A., MEANS G.C., *Società per azioni e proprietà privata*, Torino, Einaudi, 1966.
- BERTALANFFY VON L., *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo, applicazioni*, Isedi, Milano, 1971.
- BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, Opera Universitaria, Pisa, 1977.
- BESTA F., *La Ragioneria*, Vol. III, seconda edizione, Vallardi, Milano, 1922.
- BIONDI Y., *Gino Zappa e la rivoluzione del reddito. Azienda, moneta e contabilità nella nascente economia aziendale*, CEDAM, Padova, 2002.
- Zappa, Veblen, Commons. Azienda e istituzioni nel formarsi dell'economia aziendale*, paper n. 39 pubblicato dal DEA dell'Università degli studi di Brescia, 2004.
- BOCCHI G., CERUTI M., *Origini di storie*, Feltrinelli, Milano, 1993.
- BORGONOV E., *La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale*, in "Scritti in onore di Carlo Masini", EGEA, Milano, 1993.
- La dimensione storica nella amministrazione pubblica*, "Contabilità e Cultura Aziendale", vol. I, n. 1, 2001.
- BRILLOUIN L., *Science and Information Theory*, Academic Press, New York, 1960.
- BRUNETTI G., SÒSTERO U., *Il rendiconto finanziario alla luce della nuova normativa del bilancio di esercizio*, "Rivista dei dottori commercialisti", n. 3, 1994.
- BRUNI L., *L'economia e i paradossi della felicità*, in "Complessità relazionale e comportamento economico. Materiali per un nuovo paradigma di razionalità" (a cura di SACCO P.L., ZAMAGNI S.), Il Mulino, Bologna, 2002.
- CAMPANINI C., *Saggio sul contenuto del bilancio di esercizio (stato patrimoniale) nella dottrina tedesca*, CLUEB, Bologna, 1966.
- CAPRA F., *La rete della vita*, RCS, Milano, 2001.
- CARAMIELLO C., *Il rendiconto finanziario*, Giuffrè, Milano, 1993.
- CARROL A.B., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati, 1993.
- CASELLI C., *Il paradigma del valore e la sua rottura: il caso del non profit*, "Impresa Progetto", Rivista on line del DITEA, n. 1, 2004.
- CASELLI L., *Etica dell'impresa e nell'impresa*, "Sinergie", n. 45, 1998.
- CASSANDRO P.E., *Il bilancio oggettivo dell'impresa*, "Rivista dei Dottori Commercialisti", settembre-ottobre 1972.
- Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa*, "RIREA", n. 7/8, 1989.

- CATTURI G., *Il valore aggiunto come grandezza tipica dell'impresa contemporanea: sue caratteristiche economiche e contabili*, "Studi Senesi", n. 2, 1972.
- La teoria dei flussi e degli stocks ed il "sistema dei valori" d'impresa. Conversazioni con gli studenti sulla "creazione del valore"*, CEDAM, Padova, 1994.
- Ripensiamo ai caratteri di universalità dell'azienda*, "RIREA", marzo-aprile 1996.
- I contenuti culturali ed etici del bilancio di esercizio*, in "Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano", Tomo I, CEDAM, Padova, 1997.
- CAVAZZUTI F., *Capitalismo monopolistico. Impresa e istituzioni*, Il Mulino, Bologna, 1974.
- CHANDLER A.D. Jr., *Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Franco Angeli, Milano, 1976.
- CHIRIELEISON C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2002.
- CINQUINI L., MARELLI A., *An Italian Forerunner of Modern Cost Allocation Concepts: Lorenzo De Minico and the Logic of the "Flow of Services"*, "Accounting, Business and Financial History", Vol. 12, n. 1, pp. 95-111, March 2002.
- CINQUINI L., *Corporativismo fascista e studi aziendali: riflessi nello sviluppo delle dottrine economico-aziendali*, in Atti del VII convegno Nazionale SISR, 2004.
- CODA V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in "Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo" (a cura di CORNO F.), CEDAM, Padova, 1989.
- Strategie d'impresa e comunicazione: il legame mancante*, "Finanza, Marketing e Produzione", n. 1, 1990.
- Prefazione*, in "Bilancio sociale" (a cura di HINNA L.), Il Sole 24 Ore, Milano, 2002.
- COLLETTI N., *Il numero in economia aziendale*, Abbaco, Palermo, 1954.
- COLOMBI E., *La sfida della trasparenza*, Etas Libri, Milano, 1993.
- COMMONS J.R., *Institutional Economics*, McMillan, New York 1934.
- CORVI E., *Economia e gestione della comunicazione economico-finanziaria d'impresa*, EGEA, Milano, 1997.
- Comunicazione d'impresa e investor relation. La gestione della comunicazione economico-finanziaria*, EGEA, Milano, 2000.
- COSTA G., FACCIPIERI S., RULLANI E., *Crisi e corporativismo nel pensiero aziendalistico italiano*, in "Industria e banca nella grande crisi. 1929-1934" (a cura di G. TONIOLO), Etas Libri, Milano, 1978.
- COSTA M., *Linguaggi aziendali e ragioneria come semiotica amministrativa*, "RIREA", n. 3/4, 2003.
- CRICCHIO S., *L'impresa come momento di origine e di diffusione di fenomeni macroeconomici*, Giuffrè, Milano, 1989.
- DAGNINO G.B., QUATTRONE P., *Le relazioni fra Economia aziendale ed altre discipline: una proposta di metodo*, in "Le Metodologie della ricerca nelle discipline economico-aziendali fra tradizione e nuove tendenze" (a cura di DAGNINO G., DI BETTA P., QUATTRONE P.), ESI, Napoli, 1998.
- Management and Business Research Italian Style: The methodological Contribution of Economia Aziendale to Business Economics*, "Journal of Management History", Vol. 12, n. 1, pp. 36-52, 2006.
- DALY H.E., *Lo stato stazionario*, Sansoni, Firenze, 1981.

- DASGUPTA A.K., *La teoria economica. Da Smith a Keynes*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- DE SARNO M., *Profili evolutivi della comunicazione di bilancio dell'impresa*, "RIREA", settembre-ottobre 2003.
- DI BERNARDO B., RULLANI E., *Evoluzione: un nuovo paradigma per la teoria dell'impresa e del cambiamento tecnologico*, "Economia e politica industriale", n. 42, 1984.
- DIETRICH R., *Betrieb-Wissenschaft*, München, 1914.
- D'IPPOLITO T., *Istituzioni di amministrazione aziendale*, Abbaco, Palermo-Roma, 1964/1966.
- Determinazioni di produttività, di rendimenti, di inefficienze e di cicli a quantità fisico-tecniche*, Abbaco, Palermo-Roma, 1964.
- DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, CEDAM, Padova, 1993.
- FACCIPIERI S., *Il processo di modernizzazione informatica delle imprese*, in AA.VV., "Imprese e informazione" (a cura di RISPOLI M.), Franco Angeli, Milano, 1991.
- FACCIPIERI S., RULLANI E., *Regole di valutazione e indeterminazione nella scienza economica d'azienda: un problema irrisolto nel pensiero di Gino Zappa*, in "La determinazione del reddito nelle imprese del nostro tempo alla luce del pensiero di Gino Zappa", CEDAM, Padova, 1982.
- FANTAPPIÈ L., *Principi di una teoria unitaria del mondo fisico e biologico*, Ed. Nova, Roma, 1944.
- FIocca R., *Relazioni, valore e comunicazione d'impresa*, EGEA, Milano, 1993.
- FREEMAN E.R., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Marshfield, Mass: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, "The New York Times Magazine", 13 September 1970.
- GABROVEC MEI O., *Il valore aggiunto dell'impresa*, Libreria goliardica, Trieste, 1984.
- Bilancio sociale e contabilità sociale*, in "Studi in onore di Ubaldo De Dominicis", Lint, Trieste, 1991.
- Il linguaggio contabile*, Giappichelli, Torino, 1999.
- GALBRAITH J.K., *L'economia e la qualità della vita*, Mondadori, Milano, 1971.
- GALGANO F., *Le società per azioni. Le altre società di capitali. Le cooperative*, Zanichelli, Bologna, 1973.
- Storia del diritto commerciale*, Il Mulino, Bologna, 1980.
- GEORGESCU-ROEGEN N., *Energia e miti economici*, Boringhieri, Torino, 1982.
- GLEICK J., *Caos*, Sansoni, Milano, 1997.
- GOLFETTO F., *Comunicazione e comportamenti comunicativi*, EGEA, Milano, 1993.
- GOLINELLI G., *Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategia d'impresa, implicazioni di carattere finanziario*, in "Scritti in onore di Luigi Guatri", Vol. I, Edizioni Bocconi, Milano, 1988.
- GOULD S.J., *Il pollice del panda*, Editori Riuniti, Roma, 1980.
- La vita meravigliosa*, Feltrinelli, Milano, 1991.
- GUATRI L., *Il differenziale fantasma: i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese*, "Finanza, Marketing e Produzione", n. 1, 1989.
- GUATRI L., ECCLES R.C., *Informazione e valore. Il caso italiano*, EGEA, Milano, 2000.
- INVERNIZZI E., *Nuovi obiettivi e funzioni strategiche delle comunicazioni d'impresa*, "L'impresa", n. 1, 1991.

- JONAS H., *Il principio responsabilità: un'etica per la civiltà tecnologica*, Einaudi, Torino, 1993.
- KAPP W., *Social Costs of Business Enterprise*, Asia Publishing House, New York, 1963.
- KLAPP O.E., *In Overload and Boredom: Essays on the Quality of Life in the Information Society*, Greenwood Press, Connecticut, 1986.
- LAGO U., *L'etica nella gestione d'impresa*, "Economia e Management", n. 3, 1995.
- LAI A., *Paradigmi interpretativi dell'impresa contemporanea. Teorie istituzionali e logiche contrattuali*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- LIPARI C., COSTA M., *Accounting as Administrative Semiotics*, paper presentato alla "7th Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference", Madrid, 13-16 luglio 2003, pubblicato in *Annali della Facoltà di Economia dell'Università di Palermo*, 2003.
- Istituzionalismi di impresa e di bilancio tra passato, presente e futuro*, in *Atti dell'VIII Convegno Nazionale della SISR*, 2007.
- LIPARI C., *Funzioni informative esterne del bilancio di esercizio*, ILA Palma, Palermo, 1981.
- Risultati e conti economici complessivi nelle forme aziendali cooperative*, in AA.VV., "Imprenditorialità e cooperazione", Giuffrè, Milano, 1990.
- Note in tema di fattori produttivi e valore aggiunto aziendale*, in "Scritti in onore di Carlo Masini", Tomo Terzo, EGEA, Milano, 1993.
- Tendenze complessive e bilancio sociale*, "RIREA", luglio-agosto 2001.
- Fondamenti di ragioneria teoretica*, Palermo, 2003.
- LIZZA P., *La qualità del reddito*, Giappichelli, Torino, 1999.
- LORENZ E.N., *Deterministic non Periodic Flow*, "Journal Atmospheric Sciences", V. 20, n. 130, 1963.
- LOVELOCK J., *Gaia: nuove idee sull'ecologia*, Bollati Boringhieri, 1981.
- LUHMANN N., *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*, Il Mulino, Bologna, 1990a.
- Comunicazione ed ecologia*, Franco Angeli, Milano, 1990b.
- MAGATTI M., MONACI M., *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998.
- MANDELBROT B.B., *Gli oggetti frattali: forma, caso e dimensione*, Einaudi, Torino, 2000.
- MARTINEZ-ALIER J., *Economia ecologica*, Garzanti, Milano 1991.
- MASI V., *L'organizzazione aziendale nel sistema dell'economia corporativa*, "Rivista Italiana di Ragioneria", n. 11, novembre 1933.
- MASINI C., *Lavoro e Risparmio*, II ediz., UTET, 1979.
- MASSEI M.A., *Interesse pubblico e responsabilità sociale*, EGEA, Milano, 1992.
- MATACENA A., *Impresa ed ambiente. Il bilancio sociale*, CLUEB, Bologna, 1984.
- MATURANA H., VARELA F., *L'albero della conoscenza*, Garzanti, 1986.
- MAZZA G., *Gestione e responsabilità "aziendale"*, in "Scritti in onore di Carlo Masini", Tomo I, EGEA, Milano, 1993.
- MIOLO VITALI P., *Problemi ecologici nella gestione delle aziende*, Giuffrè, Milano, 1978.
- MONOD J., *Il caso e la necessità*, Mondadori, Milano, 1970.
- MOLTENI M., *L'impresa tra competitività e responsabilità*, "Impresa e Stato", Vol. 65, 2003.
- NELSON R.R., WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Mass., 1982.

- NICKLISCH H., *Die Betriebswirtschaft*, Stoccarda, 1932.
- NICOLETTI M., *Sul concetto di responsabilità*, in AA.VV., "La responsabilità sociale d'impresa", (a cura di RUSCONI G., DORIGATTI M.), Franco Angeli, Milano, 2004.
- ONIDA P., *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano, 1947.
- PACCES F.M., *Nostro tempo della rivoluzione industriale*, Einaudi, Torino, 1939.
- I sistemi d'impresa*, LI/ED, Torino, 1974.
- PACIOLO FRA LUCA (1494), *Trattato de' computi e delle scritture*, Cacucci, Bari, 1987.
- PANOZZO F., *L'economia delle istituzioni non profit. Il caso dell'organizzazione sindacale*, CEDAM, Padova, 1997.
- PARIS A., *Dal bilancio economico-patrimoniale al rendiconto etico-ambientale*, "RIREA", maggio-giugno 2002.
- Il ruolo del rendiconto etico-ambientale nel sistema della comunicazione aziendale*, CEDAM, Padova, 2003.
- PASSET R., *L'economia e il mondo vivente*, Editori Riuniti, Roma, 1997.
- PENROSE E., *La teoria dell'espansione dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1973.
- PETROLATI P., *Il bilancio sociale di impresa verso i lavoratori*, CLUEB, Bologna, 1999.
- PODESTÀ S., *Intangibles e valore*, "Finanza, Marketing e Produzione", n. 1, 1993.
- POINCARÉ H., *Geometria e caso* (a cura di BARTOCCI C.), Bollati Boringhieri, 1995.
- POLANYI K., *La grande trasformazione*, Einaudi, Torino, 1974.
- POTITO L., *Il rendiconto finanziario delle imprese*, Giannini, Napoli, 1980.
- Limiti del bilancio ordinario di esercizio*, "RIREA", novembre-dicembre 2002.
- PRESTON L. E., SACHS S., *Redefining Corporation*, Stanford U.P., Stanford, 2002.
- PRIGOGINE I., *La nuova alleanza. Uomo e natura in una scienza unificata*, Longanesi, Milano, 1979.
- La complessità. Esplorazioni nei nuovi campi della scienza*, Einaudi, Torino, 1991.
- La nascita del tempo*, Theoria Edizioni, Roma-Napoli, 1998.
- QUATTRONE P., *Principi cooperativi e sistemi di controllo aziendale: tematiche generali e problematiche speciali*, "Rivista della cooperazione", gennaio-aprile 1994.
- Oggetto e metodo nella teoria del controllo: un'interpretazione per intorni relazionali e contesti disciplinari*, in Annali della Facoltà di Economia dell'Università di Palermo, 1995.
- Constructivism and Accounting Research: Towards a Trans-disciplinary Perspective*, "Accounting, Auditing and Accountability Journal", Vol. 13, No. 2, 2000.
- RAPPA G., *Dal bilancio sociale al rendiconto di sostenibilità complessiva*, in Atti del Convegno AIDEA Giovani Lecce, 24-25 novembre 2005 (in corso di pubblicazione).
- Istituzionalismo e responsabilità sociale d'impresa fra Ragioneria ed Economia*, paper presentato all'XI Convegno Annuale Aidea Giovani, Pescara, 24-25 marzo 2006 (in corso di pubblicazione).
- Fasi storiche di formazione della dottrina italiana sul bilancio sociale*, in Atti dell'VIII Convegno Nazionale SISR, 2007.
- RATHENAU W., *L'economia nuova*, Laterza, Bari, 1922.

- RAVAIOLI C., *Prefazione*, in PASSET R., "L'economia e il mondo vivente", Editori Riuniti, Roma, 1997.
- RICOEUR P., *Il giusto*, SEI, Torino, 1998.
- RIFKIN J., *Entropia*, Mondadori, Milano, 1982.
- RISPOLI M., *Il valore aggiunto nel controllo della strategia aziendale*, "Finanza, Marketing e Produzione", n. 4, 1983.
- RULLANI E., *Economia delle transazioni e informazioni: saggio sulla nuova teoria economica dell'organizzazione*, "Annali di storia dell'impresa", n. 2, 1986.
- L'impresa come sistema artificiale: linguaggi e apprendimento nell'approccio evolutivo alla complessità*, "Economia e politica industriale" n. 56, 1987.
- Pasquale Saraceno istituzionalista industriale*, in AA.VV., *Il governo delle imprese. Pasquale Saraceno e la produzione industriale*, CEDAM, Padova, 1992.
- Pasquale Saraceno e la produzione industriale*, in *Pasquale Saraceno e gli studi di economia d'impresa*, IRI-Erindustria, Roma, 1993.
- Complessità sociale e intelligenza localizzata*, in AA.VV., "Impresa e territorio" (a cura di GAROFOLI G.), Il Mulino, Bologna, 2003.
- La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci, Roma, 2004.
- RUPO D., *La variabile ambientale nella comunicazione d'impresa*, Giappichelli, Torino, 2001.
- RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988.
- Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, "Finanza, Marketing e Produzione", n. 1, marzo 1999.
- SACCONI L., *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano, 1991.
- SAPELLI G., *L'impresa come soggetto storico*, Il Saggiatore, Milano, 1990.
- La costruzione dell'impresa*, in "L'impresa" (a cura di SAPELLI G. e CARNEVALI F.), Nuova Italia scientifica, Roma 1994.
- Responsabilità d'Impresa tra politica e mercato*, Guerini Editore, Milano, 1996.
- SCHMALENBACH E., *Dynamische Bilanz*, Lipsia, 1931.
- SCHRÖDINGER E., *What is life?*, MacMillan, New York, 1945.
- SCIARELLI S., *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, "Finanza, Marketing e Produzione", Dicembre 2002.
- SELZNICK P., *La leadership nelle organizzazioni: un'interpretazione sociologica*, Franco Angeli, Milano, 1984.
- SHANNON C.E., *Communication in the Presence of Noise*, proceedings of IRE, Vol. 37, 1939.
- SICA M., *Qualità e quantità categorie della logica economico-aziendale*, "RIREA", n. 3-4, 1988.
- SVEIBY K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*, Berret-Koehler, 1997.
- TAYLOR C., *Il dibattito tra sordi di liberali e comunitaristi*, in "Comunitarismo e liberalismo" (a cura di FERRARA A.), Editori Riuniti, Roma, 1992.
- TEODORI C., *La costruzione e l'interpretazione del rendiconto finanziario*, Giappichelli, Torino, 2002.
- TERZANI S., *Introduzione al bilancio di esercizio*, CEDAM, Padova, 1982.
- Responsabilità sociale dell'azienda*, "RIREA", luglio-agosto, 1984.

- TORCIVIA S., *I prospetti dei flussi e dei fondi quali strumenti di analisi della dinamica finanziaria d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1990.
- TSUCHIDA A., MUROTA T., KAWAMYIA N., *Entropy Studies on Ecology and Economy*, University of Tokyo and Nagoya, 1985.
- VARELA F., THOMPSON E., ROSH E., *La via di mezzo della conoscenza*, Feltrinelli, 1992.
- VEBLEN T., *La teoria dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1970.
- VICARI S., *L'impresa vivente*, Etas, Milano, 1991.
- La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano, 1998.
- WATZLAWICK P., BEAVIN J. H., JACKSON D.D., *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, 1971.
- WEBER M. (1919), *La politica come professione*, in "Scritti politici", Donzelli, Roma, 1998.
- ZADEH L.A., *Quantitative Fuzzy Semantics*, "Information Sciences", Vol. 3, pp. 159-176, 1971.
- ZAMAGNI S., *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, in "L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione", Il Ponte Editore, Perugia, 2003.
- ZAMBON S., *Entità e proprietà nei bilanci di esercizio*, CEDAM, Padova, 1996.
- Lo studio della Commissione europea sulla misurazione degli intangibili: alcune indicazioni per la ricerca in campo contabile ed economico-aziendale*, in Atti del XXVI Convegno AIDEA, Udine, 2003.
- ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Voll. I, II, III, Giuffrè, Milano, 1957.
- L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962.

MARCANTONIO RUISI - LOREDANA DI MATTEO (*)

LA “FATTORIA DIDATTICA” COME MANIFESTAZIONE DI TURISMO SCOLASTICO IN OTTICA RELAZIONALE: UNA PROPOSTA DI *BUSINESS DEFINITION* (**)

1. Introduzione: per una definizione relazionale della domanda e dell’offerta di servizi turistici

Da alcuni anni a questa parte, e come risultante di un bisogno sempre più esplicito di sentita relazionalità, sia dal lato della domanda, sia da quello dell’offerta (1), il settore dei servizi turistici va assumendo con maggiore frequenza la fisionomia di ciò che in altra sede abbiamo qualificato con l’espressione *turismo relazionale*; il riferimento è al settore dell’offerta e della domanda di servizi e beni a valenza – *lato sensu* – turistica realizzati e fruiti attraverso una combinazione di relazioni interpersonali, in cui i soggetti generatori-confezionatori al di là di un mero orientamento alla vendita, fanno proprio un atteggiamento di sentita e condivisa ospitalità che recuperi il gusto di far scoprire la bellezza e la peculiarità del proprio patrimonio storico, artistico, folkloristico, eno-gastronomico e soprattutto d’umanità; ed in cui gli utilizzatori da semplici consumatori finali, diventano soggetti generatori di valore, protagonisti possibilmente chiamati a completare attivamente la stessa offerta turistica; quanto considerato con l’implicito di ricomprendere tra i suddetti generatori-confezionatori la popolazione locale tutta.

(*) Marcantonio Ruisi è professore associato di Economia aziendale e di Strategia e politica aziendale - Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Finanziarie dell’Università degli Studi di Palermo. Loredana Di Matteo è laureata in Economia presso l’Università degli Studi di Palermo.

(**) Il presente lavoro, pienamente condiviso nel suo sviluppo, è stato elaborato dal prof. Ruisi in particolare per quanto concerne i paragrafi 1, 2 e 5, dalla dott.ssa Di Matteo per ciò che attiene al paragrafo 3, congiuntamente con riguardo al paragrafo 4. Un ringraziamento particolare viene rivolto dai due autori, innanzitutto, al dottore Vincenzo Fasone, quindi ai dottori Andrea Averna, Loredana Picciotto e Sergio Paternostro per il supporto fornito in sede di predisposizione e somministrazione dei questionari utilizzati nell’indagine di campo.

(1) Per un rinvio ad eventuali risultanze empiriche si veda diffusamente RUISI M., *Turismo relazionale. Logiche di sviluppo reticolare ed etica dell’ospitalità per le aziende turistiche di piccola dimensione*, Giuffré, Milano, 2004.

Se il turismo è occasione di relazione che arricchisce di essere, più che di avere (così purtroppo anche per certo turismo culturale che diviene meramente informativo); se, inoltre, alimenta il *logos*, più che soddisfare una *curiositas* fine a se stessa o le semplici attese emotive dei partecipanti; si comprende allora l'importanza di investire sia in termini di offerta, che di domanda, riconcettualizzandole in modo da favorire l'implementazione di occasioni *turistico-relazionali*, che ovviamente possono avere ricadute sociali, ma anche economiche, le quali vanno oltre il momento e lo spazio – *stricto sensu* – turistico. D'altro canto, il *turismo relazionale* si prospetta come volano di un'economia turistica locale ed "endemica", se è vero che l'idea della vacanza non implica più necessariamente la distanza, la *fuga* dalla *routine* e l'inesorabile *tragico* e *stressante* rientro come raffigurano certi *spot* che pubblicizzano crociere e viaggi esotici (2), quanto la possibilità di godere di occasioni di *relax*, di *otium*, di divertimento, ecc., al limite nei territori in cui si soggiorna abitualmente, "vivendo" gli spazi in modo diverso dal consueto (3). Se tutto ciò è possibile è senz'altro anche frutto di un mutamento culturale, almeno nelle società occidentali, ovvero di un rigetto della superficialità e banalità consumistica, a volte del tecnologico e dell'artefatto industriale, che passa attraverso una voglia di sempre maggiore intelligibilità del quotidiano (delle cose e dei rapporti) senza *filtri* e mediazioni (soprattutto mass-mediatiche), di valorizzazione del genuino ad ogni livello (ad esempio del manufatto artigianale). Come ricorda Mazzette (4), «in altre parole, si stanno creando i presupposti culturali [...] mediante i quali l'individuo è in grado di sviluppare la capacità di provare *incantamento* e *meraviglia* di fronte ad una realtà (compresa quella interiore) che merita di essere *riscoperta* e *riconosciuta*». In questa chiave si vuole interpretare dal lato della domanda il favorevole riscontro per il godimento di servizi agrituristici o del turismo rurale, piuttosto di quello naturalistico, ecc., tutte forme – almeno in linea di principio – a potenziale altamente relazionale; tutte forme protese verso la scoperta di sé e del mondo "esterno", di fatto in antitesi rispetto al ricorso ai siti tematici, dove si riscontra, se non la mera finzione, quanto-

(2) Tipiche offerte per un turismo dei grandi numeri.

(3) A tal riguardo cfr. MAZZETTE (MAZZETTE A., "Reimmaginazione della società e turismo", in GUIDICINI P. e SAVELLI A. (a cura di), *Strategie di comunità nel turismo mediterraneo*, Franco Angeli, Milano, p. 97).

(4) *Ibidem*, p. 98.

meno una realtà costretta dentro spazi limitati, quindi il contatto con risorse estirpate dai luoghi d'origine ed inserite in ambienti recintati per sollecitarne una fruizione decontestualizzata. «Il carattere della società postindustriale sembra così spostare l'enfasi, il centro dell'esperienza turistica dai *parchi* e dai *pacchetti turistici* – strumenti dell'appropriazione, trasformazione e commercializzazione industriale – a quelle regioni umane complesse che sono in grado di conservare, produrre e comunicare risorse culturali proprie, originali oppure frutto di relazioni interattive con gruppi esterni, ma pur sempre fruibili nel loro farsi» (5). In simile assetto, vuole inquadrarsi quella particolare tipologia di prodotti turistici che quanto mai sembra necessitare di una riproposizione relazionale che ne esalti una forte e intrinseca valenza educativa, più che meramente istruttiva, vale a dire il turismo scolastico, per i giovani occasione preziosa, per non dire unica, di maturità personale lungo molteplici dimensioni (comprese quelle civico-ambientali). La categoria della relazione alla quale vuole ricondursi l'esperienza in oggetto, visto il particolare rapporto che si instaura con persone e cose, favorisce di certo la suddetta maturità, quindi un "incremento di essere", prima di consentire acquisizioni nella sfera dell'avere.

2. Il turismo scolastico: breve analisi del fenomeno e considerazioni a partire da un'indagine di campo condotta su un campione di studenti e docenti siciliani

Rielaborazioni (6) di dati e indagini condotte sul settore calcolano nel 2004 un coinvolgimento nelle vacanze studentesche di ben 17.608 istituti: 11.069 scuole medie, 3.677 istituti tecnico-superiori, 2.267 licei, 595 tra convitti nazionali, istituti magistrali e scuole d'arte. Il settore fa registrare più di 9 milioni di presenze complessive in Italia. Secondo i dati del 2004, il valore del turismo scolastico che passa attraverso il comparto delle agenzie di viaggio, si approssima a circa un miliardo di euro per circa 3.900.000 studenti e accompagnatori coinvolti. La spesa media è di 225 euro per una durata media di 3 giorni, anche se per le scuole superiori quasi sempre il numero di giorni aumenta.

(5) SAVELLI A., "Strategia di comunità nella relazione turistica", in GUIDICINI P. e SAVELLI A. (a cura di), *Strategie di comunità nel turismo mediterraneo*, Franco Angeli, Milano, 1999, p. 38.

(6) Rielaborazione a cura dell'"Associazione Telefono Blu" (cfr. www.telefonoblu.org).

Queste le tipologie delle scelte: 31% itinerari culturali, 17% singole visite in città d'arte, 12% viaggi naturalistici e ambientali, 11% itinerari che uniscono arte e natura. Il 20% degli studenti italiani si dirige verso le grandi capitali europee, anche con fini di scambio.

Trattando di turismo scolastico non si può fare a meno di richiamare uno dei principali riferimenti normativi in materia, cioè la Circolare ministeriale del 2 ottobre 1996, n. 291, "Visite guidate e viaggi d'istruzione o connessi ad attività sportive"; a questa circolare se ne aggiunge un'altra, quella del 2 ottobre 1996, n. 623, la quale ha previsto la delega della gestione di visite e viaggi alle singole istituzioni scolastiche senza richiesta di autorizzazioni a provveditorati e ministero. La prima circolare citata regola di fatto la materia stabilendo, tra l'altro, che «le visite guidate e i viaggi di istruzione, ivi compresi quelli connessi ad attività sportive, presuppongono, in considerazione delle motivazioni culturali didattiche e professionali che ne costituiscono il fondamento e lo scopo preminente, una precisa, adeguata programmazione didattica e culturale predisposta nelle scuole fin dall'inizio dell'anno scolastico e si configurano come esperienze di apprendimento e di crescita, rientranti tra le attività integrative della scuola. Tale fase programmatoria rappresenta un momento di particolare impegno dei docenti e degli organi collegiali a essa preposti e si basa su progetti articolati e coerenti che consentono, per ciò stesso, di qualificare dette iniziative come vere e proprie attività complementari della scuola e non come semplici occasioni di evasione».

Partendo dalle finalità istituzionali esplicitate dalla norma, si è deciso di riscontrare attraverso un'apposita indagine di campo, quale sia l'esperienza condotta da alcune scolaresche e soprattutto quali siano i bisogni ancora da soddisfare rispetto alle tradizionali forme di offerta presenti nel mercato. L'indagine è stata condotta nel primo semestre del 2005 su tre campioni di studenti delle scuole superiori di primo e secondo grado della provincia di Agrigento, Palermo e Trapani. La rilevazione è avvenuta per gli studenti di Agrigento e Trapani sfruttando il bacino di utenti della 2^a edizione della "Fiera provinciale dell'orientamento" (7)

(7) A tale riguardo si ringrazia la società organizzatrice Se.in.or. Servizi integrati di orientamento s.r.l. per la disponibilità e la collaborazione offerta sia ad Agrigento, sia a Trapani. Si ricorda in particolare che in occasione dell'edizione trapanese svoltasi dal 3 al 5 marzo la Se.in.or. e la cattedra di Economia aziendale del corso di laurea in Economia e gestione dei servizi turistici hanno organizzato un workshop in tema di turismo scolastico, al quale hanno attivamente preso parte, tra gli altri, autorità, studiosi, imprenditori del settore, docenti e studenti.

e per Palermo attraverso coinvolgimento diretto di alcune scolaresche. A ragazzi e docenti è stato sottoposto un agile questionario, rispettivamente di 17 e 19 domande. Complessivamente sono stati raccolti ed elaborati 860 questionari (750 di studenti e 110 di docenti).

Dall'indagine è emerso, innanzitutto, un dato facilmente immaginabile, vale a dire una netta prevalenza di visite giornaliere per gli studenti delle scuole del primo grado (oltre il 50% del totale di visite e viaggi), rispetto a quelli del secondo grado (circa il 28% del totale di visite e viaggi). Gran parte dei ragazzi del campione (40%) ha particolarmente apprezzato gli aspetti culturali/educativi dell'esperienza turistica fatta rispetto a quelli ludico/ricreativi (35%) e artistico/monumentali (25%). Allo stesso tempo è stato proprio richiesto un miglioramento di tali aspetti culturali/educativi (39%) sugli altri (37% per quelli ludico/ricreativi e 24% per quelli artistico/monumentali). Il rilievo di questi dati conforta rispetto all'attenzione manifestata dagli stessi ragazzi a percepire la visita e il viaggio come reali occasioni di crescita e maturazione (oltre pertanto il semplice svago e il mero *sapere a favore* – si potrebbe osare – di un *sapere essere*). Colpisce che nel 45% dei casi i ragazzi dichiarino che la visita e il viaggio non sia stato anticipato da un momento di formazione sui temi oggetto della prossima esperienza turistica e d'altro canto conforta a favore di quelle proposte (come la didattica in fattoria) che puntano alle modalità laboratoriali dell'esperienza pratica e comunque dell'“imparare facendo”, ovvero della lezione “estemporanea” e interattiva sul posto. Tra le varie domande del questionario rileva senz'altro quella che contempla una o più preferenze relativamente alle attività che i ragazzi desidererebbero includere nella visita/viaggio (8) (Fig. 1), tra le quali spiccano: la scoperta del patrimonio naturale (56,5%) e di quello – *lato sensu* – culturale (47,5%), vari corsi di degustazione (47,5%), la conoscenza dei prodotti tipici (46%), la preparazione di pietanze locali (39%), la riscoperta delle tradizioni contadine e degli antichi mestieri (37,5%).

(8) Queste le possibilità offerte dalla domanda con possibilità multipla di scelta del questionario: scoperta del patrimonio naturale; scoperta del patrimonio culturale; riscoperta delle tradizioni e degli antichi saperi; conoscenza di prodotti tipici; apprendimento dei metodi di coltivazione; apprendimento delle fasi di lavorazione dei prodotti agricoli; apprendimento della lavorazione di prodotti artigianali; partecipazione alla raccolta e/o lavorazione di prodotti agro-alimentari; preparazione di pietanze locali (pane, dolci, ecc.); corsi di degustazione (olio, vino, ecc.).

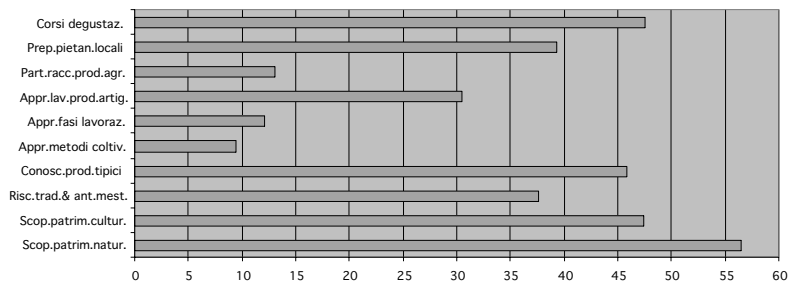


Fig. 1 - Attività da includere nella visita/viaggio - studenti

Posizioni simili sono state esplicitate dai docenti (Fig. 2) che vorrebbero includere in una vacanza: la scoperta del patrimonio culturale (63%), di quello naturale (62%), la riscoperta delle tradizioni contadine e degli antichi mestieri (55%), corsi di degustazione (41%), la preparazione di pietanze locali (37%), la conoscenza delle produzioni tipiche (27%). Le risultanze delle risposte alle varie domande sembrano evidenziare tra le molteplici possibilità, che l'esperienza della fattoria didattica (di norma: breve per la durata, prossima per la distanza dalla scuola, coinvolgente e quindi didatticamente efficace per la partecipazione diretta dei ragazzi) può rappresentare effettivamente una risposta concreta all'esplicito fabbisogno di contatto diretto e tangibile (reale e non virtuale, o comunque non "filtrato") con le persone e le cose di un territorio, così come manifestato, tra gli altri riscontri, dal questionario proposto. L'esito di questi primi rilievi, può, invero, costituire *feedback* prezioso per i realizzatori e gli intermediari del turismo, ossia rappresentare una prima (o ulteriore) base di riflessione per l'organizzazione di un'offerta che venga rinnovata nei contenuti e nelle moda-

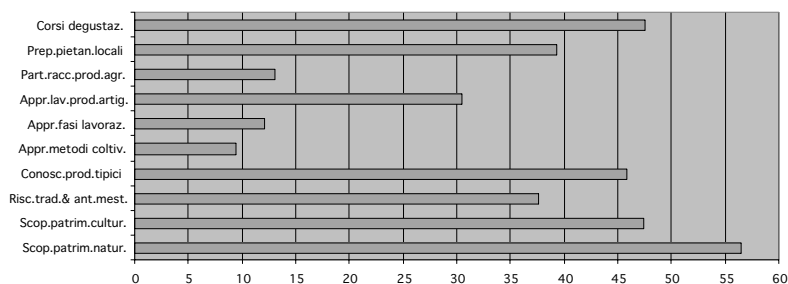


Fig. 2 - Attività da includere nella visita/viaggio - docenti

lità di erogazione rispetto alle ormai tradizionali proposte, se non anche rispetto a quelle avveniristiche che talora si manifestano cecamente drogate di supporti tecnologici che allontanano il fruitore dal momento esperienziale diretto.

3. **La fattoria didattica: richiami storici, modalità di funzionamento e caratteri distintivi**

Le fattorie didattiche traggono prevalente origine dall'esperienza delle fattorie urbane o *city farms*, strutture sorte nel Nord Europa sin dai primi anni del Novecento, situate in ambito urbano o periurbano, utilizzanti terreni ed edifici di proprietà pubblica e gestite da animatori e volontari di associazioni prive di scopo di lucro. Tali strutture, invero, a differenza delle fattorie didattiche vere e proprie, non si proponevano di affiancare l'attività di educazione ambientale e alimentare a quella di produzione agricola: si trattava semplicemente della creazione di "oasi didattiche" in città, con l'intento di avvicinare il cittadino ai valori della campagna (9). Per le ragioni menzionate, solo con le fatto-

(9) Agli inizi del '900 Norvegia, Svezia e Danimarca hanno sperimentato le idee di un movimento americano, il Club 4H (dalle parole inglesi *head, health, heart, hand* ossia testa, salute, cuore e mani), che aveva come obiettivo lo sviluppo armonico dell'individuo mediante il principio della pedagogia attiva e cioè dell'imparare facendo.

Alla fine della seconda guerra mondiale anche la Germania si è interessata a queste problematiche poiché nascono luoghi di incontro dei bambini con gli animali; inoltre si diffondono spazi riservati a bambini e ragazzi a cui si dà così un'occasione di gioco libero, di sfogo della propria creatività a contatto con la natura.

Nei Paesi Bassi le fattorie urbane si sono sviluppate in maniera più sistematica in quanto sostenute da una Fondazione Nazionale, dai Ministeri dell'Agricoltura e degli Affari Culturali.

Tra gli anni '70 e '80 si sviluppano anche in Belgio, in Francia e nel Regno Unito, anche se qui lo scopo è il recupero di luoghi abbandonati oppure l'unione di un gruppo di giardini familiari e di fattorie urbane.

In Francia, tali strutture hanno avuto un enorme sviluppo e attualmente se ne contano 1.300. Inoltre, nel 1992, è stata costituita una commissione interministeriale con l'obiettivo di informare e aiutare lo sviluppo delle fattorie didattiche.

Nel Regno Unito, è stata costituita la Federazione delle City Farms e dei Community Gardens che lavora per il recupero degli spazi verdi attraverso fattorie e giardini. La federazione racchiude molteplici progetti, gestiti e realizzati da volontari, principalmente in aree urbane, i quali variano a seconda dell'area in cui vengono svolti e delle esigenze della comunità locale. Le attività realizzate dalle City Farms e dai Community Garden (che ricevono oltre 3 milioni di visitatori l'anno) sono molto varie e possono consistere in attività di formazione, ippoterapia e ortoterapia, coltivazioni di ortaggi, attività ludiche e sportive, centri estivi, doposcuola, ecc. Le varie federazioni e i gruppi nazionali si sono riunite nel 1990 in una rete europea, la European Federation of City Farms (EFCF).

rie didattiche propriamente dette le aziende agricole diventeranno le protagoniste di un processo educativo incentrato sui valori tipici del mondo rurale, del rispetto dell'ambiente e di una alimentazione sana e corretta (10, 11).

La "fattoria didattica" è un'azienda agricola in grado di ospitare e svolgere attività didattiche e divulgative a favore di studenti e fruitori in genere (12). Come richiama la normativa nazionale, nello specifico l'art. 3 del decreto legislativo n. 228 del 18 maggio 2001, l'attività didattica può essere svolta anche da aziende agrituristiche. Molte regioni hanno adottato "disciplinari di qualità" (carte volontarie per migliorare la qualità del servizio offerto) al fine di ottimizzare lo svolgimento delle attività didattiche in fattoria; esse tuttavia non sempre hanno stabilito con chiarezza i requisiti minimi obbligatori necessari per l'inquadramento specifico di tali attività nell'ambito, ad esempio, di quelle agricole o agrituristiche. Nel caso della Sicilia, l'Assessorato regionale dell'agricoltura e delle foreste, con decreto del 9 febbraio 2005 (pubblicato nella G.U.R.S., parte I, del 25 marzo 2005), ha recentemente emanato specifiche "Disposizioni per l'accreditamento e verifiche delle aziende o fattorie didattiche". Significativi tra gli altri articoli del decreto sono i primi due che così recitano: «Art. 1. Le attività culturali e didattiche, di cui all'art. 3 del decreto legislativo n. 228 del 18 maggio 2001, possono essere esercitate in aziende agrituristiche già provviste

(10) Nasolini T., "Un movimento che viene da lontano", in AA.VV., *Il divulgatore*, Centro Divulgazione Agricola, Bologna, settembre 2002.

(11) In Italia le prime esperienze significative sono state ufficialmente presentate nel 1997 in occasione del primo Meeting Agriscuola organizzato dall'Osservatorio Agroambientale con la partecipazione della Federazione europea delle city farms. L'aggiornamento del 2002 ha rilevato ufficialmente 444 aziende attive, di cui 203 in produzione biologica. Le regioni più interessate sono quelle del Nord: in particolare, delle 444 aziende censite (circa il triplo quelle effettive stimate), ben 196 sono presenti in Emilia Romagna. La rilevazione del 2002 evidenzia la presenza di fattorie didattiche in quasi tutto il territorio nazionale e l'appartenenza della maggior parte di esse ad una rete. Esse svolgono quasi sempre attività organizzate nell'ambito di programmi promossi da enti pubblici o consorzi agrituristiche, inoltre, si registra anche un aumento di singole aziende che propongono le loro attività didattiche alle scuole. A livello nazionale esiste la rete delle fattorie didattiche dell'AIAB (Associazione italiana per l'agricoltura biologica) che durante l'anno offre il suo programma di educazione agroambientale rivolto al mondo della scuola. Inoltre ogni anno si realizza l'appuntamento con la "Primavera biologica", un'iniziativa promossa dall'AIAB e sostenuta anche mediante la Campagna GODO (Gruppi Organizzati di Domanda e Offerta e i Mercatini del Biologico). Tale iniziativa interessa due domeniche consecutive di maggio durante le quali le fattorie si aprono alle visite dei cittadini per far conoscere metodi di coltivazione biologica e per far degustare i prodotti tipici delle varie regioni.

(12) Da www.turismo.veneto.it. Altri siti utili sul tema sono: www.fattoriedidattiche.net, www.coldiretti.it

dell'autorizzazione comunale, rilasciata in applicazione dell'art. 5 della legge regionale n. 25 del 9 giugno 1994. Le suddette attività possono, inoltre, essere esercitate nelle aziende agricole all'uopo autorizzate in conformità alle disposizioni stabilite dalla legge regionale n. 25/1994 e dal decreto n. 568 del 28 maggio 2004, anche in assenza di servizi di ospitalità e/o ristorazione. - Art. 2. Le attività di cui al precedente art. 1, nonché l'utilizzo del termine "Azienda o fattoria didattica autorizzata dalla Regione siciliana", sono subordinate all'acquisizione di specifico accreditamento rilasciato dall'Assessorato regionale dell'agricoltura e delle foreste. Le modalità dell'accREDITAMENTO sono quelle contenute nell'allegato "Disposizioni per l'accREDITAMENTO delle aziende o fattorie didattiche", che costituisce parte integrante del presente decreto».

L'esperienza dimostra, in linea con la norma, che l'attività didattica viene di fatto svolta da aziende agricole, ma anche agrituristiche (essendo d'altronde l'azienda agrituristica, azienda innanzitutto agricola). L'offerta in entrambi i casi si qualifica come forma di turismo "alternativo" rispetto alla tradizionale proposta rivolta, ad esempio, alla domanda scolastica (visita ai monumenti, musei, mostre, ecc.); tuttavia, è anche riscontro diffuso che la generica attività agrituristica tenda a privilegiare gli interessi ricreativi, del relax ed enogastronomici, piuttosto che quelli istruttivi ed educativi; la fattoria didattica in senso stretto – si potrebbe dire, per definizione – si contraddistingue, invece, per un significativo interesse per la riscoperta dell'ambiente rurale, della sua cultura e delle tradizioni locali, e soprattutto enfatizza la dimensione educativa/culturale/conoscitiva del fare turismo. Per le ragioni dette, quindi per i riscontri operati sull'effettiva organizzazione del prodotto agrituristico, di seguito si opererà anche un raffronto tra fattoria didattica e azienda agrituristica, assunto che in linea di principio potrebbe non sussistere alcuna differenziazione.

Volendo approfondire la trattazione dei lineamenti caratteristici ed identificativi della fattoria didattica, si possono ricordare (13):

- la *semplicità* e la *genuinità* dei sentimenti e dei valori trasmessi agli ospiti;
- l'elevato potenziale *relazionale* del prodotto offerto;
- la *connessione* e la *complementarietà* delle attività turistiche rispetto a quella agricola;

(13) *Idem*.

- la funzione *educativa* del percorso offerto;
- il principio didattico dell'*imparare facendo*: gli utenti partecipano direttamente e manualmente alle attività agricole e vengono coinvolti, anche emotivamente, in attività pratiche, grazie all'abilità e alla guida dell'agricoltore;
- lo stretto *collegamento*, anche culturale, dell'attività *con il territorio* e le sue tradizioni rurali ed alimentari.

È stato evidenziato che le fattorie didattiche sono, in ultima analisi, delle aziende agricole, ciò in quanto l'attività didattica è connessa a quella agricola, ne presuppone lo svolgimento ed ha con questa una relazione funzionale (poiché utilizza prevalentemente le attrezzature o le risorse normalmente impiegate nell'attività agricola esercitata) e sostanziale (in quanto i percorsi offerti non possono prescindere dal contesto aziendale e dalla cultura rurale di riferimento); inoltre, è *complementare* a quella agricola perché questa deve rimanere comunque principale.

Le fattorie didattiche accolgono di norma scuole e gruppi di interesse proponendo delle vere e proprie "lezioni" sui metodi di coltivazione, sui processi di trasformazione dei prodotti agricoli e, più in generale, offrono ai propri utenti la possibilità di essere coinvolti in un processo di *educazione ambientale e alimentare*. Si mette in pratica una forma di *apprendimento attivo*, nel quale sia i ragazzi che gli adulti possono partecipare in prima persona alle attività agricole, ciò consentendo una migliore assimilazione del sapere mediante un approccio esperienziale diretto.

Tali aziende nascono da una duplice necessità: garantire forme di reddito supplementare agli agricoltori e assicurare una comunicazione diretta fra questi ultimi e il cittadino; oggi, infatti, il predominio dell'industria della trasformazione allontana produttori e consumatori, fino al punto che spesso il ruolo di chi lavora i campi viene sottovalutato o comunque ignorato.

Nella fattoria didattica l'agricoltore instaura una relazione diretta con i fruitori di tale servizio assumendo, di fatto, il ruolo di vero e proprio comunicatore.

A livello collettivo l'importanza di questa attività risiede nel diffondere un sapere che è stato trascurato per anni e che solo oggi riemerge per la sua importanza: si tratta della conoscenza delle colture autoctone e delle specie selvatiche, delle caratteristiche faunistiche di un territorio, delle origini dei processi di trasformazione dei prodotti ali-

mentari, delle tradizioni del mondo rurale, ecc. L'attività delle fattorie didattiche, come ogni altra forma di turismo in campagna, si fonda sulla costante valorizzazione del patrimonio – *lato sensu* – ambientale, sia naturale che culturale. Fare scuola in fattoria significa offrire «la possibilità di avvicinarsi alla natura e alle dimensioni sociali, economiche, politiche e culturali dell'ambiente» (14). Questa esperienza aiuta a riconoscersi come parte del territorio e ad intensificare il legame con lo stesso grazie ad una vera e propria fruizione-manipolazione dei prodotti della terra e del collegamento degli stessi ad una precisa tradizione locale, diffonde una cultura alimentare ispirata all'idea di qualità della vita intesa, quest'ultima, come esistenza autentica in sintonia con il proprio corpo e con l'ambiente circostante. Allora il fare scuola in fattoria costituisce uno strumento di educazione al gusto, alle tradizioni, all'identità oltre che alla sana alimentazione e al rispetto dell'ambiente (15), all'incontro con altre cose, e soprattutto, altre persone, stimolando l'esercizio di determinate virtù relazionali. Quanto affermato ha un'importanza fondamentale se si considera che le trasformazioni sociali, culturali e tecnologiche hanno, da un lato modificato le abitudini alimentari e il rapporto con l'ambiente: si assiste ad una notevole diffusione di pasti veloci ed economici (es. il "fast food"); dall'altro, hanno causato una perdita, o comunque un annacquamento, della dimensione materiale ed emozionale del vissuto a favore di sempre più consistenti relazioni "virtuali" favorite dalle moderne tecnologie (internet, televisione, videogiochi).

Il disagio derivante dalla frattura tra società cittadina e mondo rurale viene avvertito a vari livelli, tra cui quello normativo. Infatti all'art. 7 della legge 5 marzo 2001, n. 57 "Delega per la modernizzazione nei settori dell'agricoltura, delle foreste, della pesca e dell'acquacoltura" emergono, per ciò che rileva in tale contesto, le seguenti priorità: il sostegno e lo sviluppo economico e sociale dell'agricoltura, lo sviluppo dell'ambiente rurale, la tutela della salute dei consumatori, la tutela dell'ambiente naturale, la garanzia della qualità dei prodotti, lo sviluppo occupazionale nel settore agricoltura e la conservazione dell'ambiente rurale, anche attraverso attività di agriturismo e di turismo

(14) NASOLINI T., *op. cit.*

(15) BALLARINI G. e TAGLIAFERRI E., *Educazione alimentare e fattorie didattiche dall'innovazione all'azione di sistema*, Convegno "Educazione alimentare e fattorie didattiche", Bologna, 24 Febbraio 2003. Dal sito www.cadpignat.it.

rurale. La fattoria didattica può costituire un sistema alternativo e redditizio, insieme all'agriturismo ed alle altre attività, per ricondurre in tale prospettiva l'agricoltura tradizionale; può contribuire altresì a preservare dall'abbandono molte aree svantaggiate (16) e a diffondere una cultura alimentare più autentica e perciò più genuina; infine, può rappresentare un'occasione importante per la valorizzazione, la degustazione e la vendita dei prodotti alimentari tipici e di qualità.

La sintesi di quanto considerato evidenzia l'affermazione di un ruolo polivalente esercitato dall'imprenditore agricolo (17): egli non svolge più soltanto attività di coltivazione e allevamento del bestiame, ma fornisce anche una serie di beni e servizi quali ristorazione, attività ricettive, ludiche, ricreative e didattiche connesse alla valorizzazione del suolo e del patrimonio rurale.

4. **La *business definition* della fattoria didattica**

Trattando della definizione del servizio turistico offerto in fattoria, si ritiene opportuno premettere che lo stesso si sviluppa secondo la logica dell'incontro e del contatto diretto con il mondo reale, precedentemente conosciuto perlopiù attraverso il filtro di un testo, di un video o di un racconto; ed ancora, secondo la logica dell'esperire e del partecipare con un impegno personale coinvolgente (ad esempio: semina, coltura, raccolta, trasformazione, ecc.). È ovvio che il livello di approfondimento dell'incontro è diverso a seconda dell'età dei partecipanti che visitano l'azienda.

Il prodotto nel suo aspetto *core* è prevalentemente concretizzato in un percorso di apprendimento, secondo le proposte stigmatizzate appresso. Per l'occasione, è necessario predisporre di idoneo materiale didattico (schede, fascicoli, diapositive, ecc.) relativo alle singole visite, il quale riassume le nozioni fornite e le adatti – come detto – all'età dei partecipanti e agli obiettivi prefissati.

(16) *Ibidem*.

(17) Ciò lo si riscontra nella nuova definizione dell'imprenditore agricolo dell'articolo 2135 del codice civile, sostituito dall'articolo 1 del d.lgs. 228/2001. L'affermazione della multifunzionalità dell'azienda agricola risponde all'esigenza di dare sostegno a questo settore, sempre più esposto alla concorrenza dei meno costosi prodotti esteri, ma anche di dare risposta a nuove domande che emergono in seno alla società civile.

I percorsi sono diversificati a seconda della stagione, della tipologia aziendale e colturale e del contesto ambientale in cui è inserita la fattoria (un contesto ambientale rilevante permette di proporre percorsi diversificati rispetto ad un contesto di scarso valore agro-ambientale in cui è possibile puntare solo sui percorsi agricoli). Quindi, un primo passo, nella fase di avvio di questa attività, consiste nella scelta degli argomenti: si possono proporre dei percorsi più semplici che riguardano la riscoperta della campagna e del mondo rurale, dei prodotti agroalimentari, delle piante officinali, dei prodotti della fattoria e dei fiori; o percorsi più avanzati concernenti le tecniche di agricoltura biologica, l'antico pomario, l'orto della biodiversità, l'osservazione del cielo, delle stelle, le lavorazioni artigianali, la scoperta delle differenze tra gli ecosistemi (naturale, rurale e antropizzato) ecc.

In particolare, possiamo individuare tre tipi di percorsi (18):

– percorsi di *educazione agro-ambientale* (il bosco e la campagna: conoscenza e leggende, flora e fauna selvatica, le siepi e le piante secolari, marcite e zone umide, suoni e odori; l'agricoltura biologica; gli animali e le coltivazioni della fattoria nelle stagioni);

– percorsi *sul territorio e la civiltà rurale* (i vecchi mestieri, il museo degli attrezzi della civiltà contadina, i giochi di una volta, l'ecomuseo e la storia dell'agricoltura, le danze popolari di tradizione contadina e le sagre);

– percorsi di *educazione alimentare* (dai cereali al pane, il latte e il formaggio, l'ape e il miele, dall'uva al vino, le erbe officinali e le erbe selvatiche, la filiera della carne) anche attraverso appositi laboratori del gusto: degustazione e confronti sensoriali di frutta, salumi, miele e formaggi, ecc;

Una volta scelti i percorsi, si provvederà a delineare lo svolgimento pratico dei singoli incontri, i quali hanno l'obiettivo di sollecitare i cinque sensi dei partecipanti; a tal fine è preferibile inserire anche delle attività pratiche presentate sotto forma di gioco, ad esempio preparare il pane partendo dai chicchi di grano e simili. Il percorso deve avere contenuto facilmente comunicabile e deve possedere un valore didattico, essere supportato da idoneo materiale divulgativo e contestualizzato rispetto alla storia e alle tradizioni locali; deve essere ov-

(18) TIBILETTI E., "L'azienda diventa fattoria didattica", in AA.VV., *Il divulgatore*, Centro Divulgazione Agricola, Bologna, settembre 2002.

viamente stimolante e pertanto in grado di coinvolgere pienamente il bambino o comunque in generale tutti i destinatari (19).

Volendo completare i rilievi operati in tema di *business definition*, al di là dei contenuti educativi specifici, e richiamandosi al modello proposto da Abell (20) si considerano tre dimensioni: la funzione d'uso svolta, la modalità di erogazione del servizio, il gruppo di clienti servito.

Quanto alla funzione si richiama quella di: svago, istruttiva/informativa e soprattutto educativa (quindi condizionante i comportamenti) – senza tralasciarne altre.

Per ciò che concerne le modalità di erogazione del servizio, si richiama: la partecipazione diretta e quindi il momento esperienziale, la visione che può essere anche assistita da materiale audiovisivo e fotografico, la narrazione, la fruizione autogestita di norma supportata dal riscontro di materiale esplicativo (guide, cartellonistica, ecc.).

Passando infine al gruppo di clienti si distingue tra: scolaresche, famiglie, gruppi di anziani, assistiti da parte di associazioni di volontariato, gruppi di interesse scientifico e altro ancora. Alcuni rilievi statistici evidenziano che le visite in fattoria vedono coinvolte le scuole materne per il 35%, le scuole elementari per il 45,8%, le scuole medie inferiori per il 14%, le scuole medie superiori per il 4%, i disabili per lo 0,2%, gruppi di adulti per l'1% (21).

Considerate le specifiche dimensioni (graficamente riportate in Fig. 3), la singola azienda, tenuto conto dei fabbisogni di mercato, della propria – *lato sensu* – “capacità produttiva” presente e futura (22), quindi degli obiettivi strategici definiti anche rispetto all'offerta attuale (se non anche prospettica) dei concorrenti, ed altro ancora, dovrà preoccuparsi di confezionare una propria proposta più o meno articolata (23).

(19) BELGRADO E., “Guardare poi toccare: questo sì che è da imparare”, in AA.VV., *Il divulgatore*, Centro Divulgazione Agricola, Bologna, settembre 2002.

(20) ABELL D. F., *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.

(21) MARI R., “Porte aperte ai consumatori”, in AA.VV., *Il divulgatore*, Centro Divulgazione Agricola, Bologna, settembre 2002.

(22) Quindi considerando il patrimonio attuale e prospettico di risorse e competenze aziendali. Sul tema cfr. RUISI M., *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005.

(23) Graficamente si dovrebbe passare dal singolo cubo all'intero parallelepipedo.

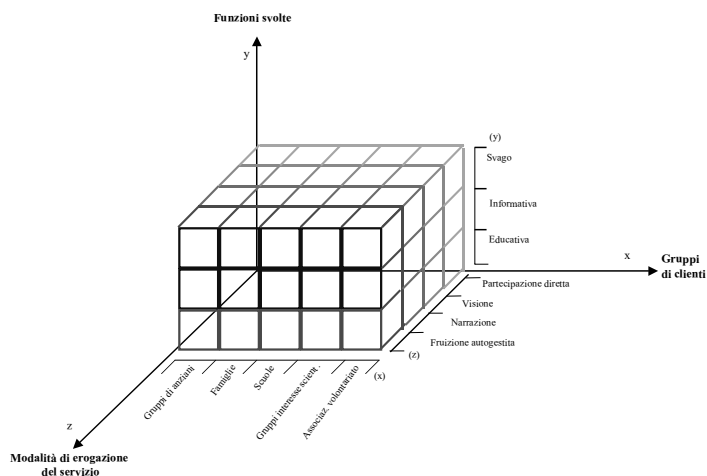


Fig. 3 - Il prodotto offerto dalla fattoria didattica

Al fine di meglio procedere con la definizione dello specifico sistema di prodotto in questione ed evitare fraintendimenti e confusioni come spesso l'esperienza dimostra, si è ritenuto opportuno confrontare la fattoria didattica con altri prodotti turistici, più o meno affini; ne è emerso un raffronto grafico immediato e diretto presentato di seguito in maniera disarticolata lungo varie dimensioni (funzione svolta, modalità di erogazione del servizio, tematica educativa ed eventuale percorso didattico strutturato, servizi prestati e target) con l'ausilio di cinque figure, piuttosto che attraverso un'unica rappresentazione di sintesi, ciò al fine evidente di facilitare l'obiettivo cognitivo sottostante.

Fattoria didattica-agriturismo (24)

La fattoria didattica svolge essenzialmente una funzione istruttiva ed educativa, nonché una di svago-ricreativa. Le modalità con le quali il servizio viene erogato sono la semplice narrazione, la visione (dei campi, degli animali, del lavoro agricolo, ecc.), e lo svolgimento

(24) Come evidenziato in precedenza la norma prevede la possibilità del riconoscimento formale di fattoria didattica ad aziende, sia agricole, sia agrituristiche; il raffronto comparativo è stato, pertanto, operato rispetto all'effettiva tipologia di servizi e alle funzioni svolte dall'agriturismo.

di varie attività pratiche (la raccolta dei frutti, la preparazione del pane, ecc.). Infatti, i vari percorsi offerti si ispirano al principio didattico dell’“imparare facendo” e affrontano tematiche educative di tipo ambientale e alimentare. La fattoria didattica può limitarsi alla sola offerta del percorso didattico, ma può anche offrire servizi ulteriori e complementari come la ristorazione, il pernottamento, i servizi culturali (convegni, mostre, ecc.), predisponendosi così all’assolvimento di altre funzioni (enogastronomica, ricettiva, ecc.). Il target è assai vario e può includere: scolaresche, gruppi di interesse scientifico, famiglie, utenti di servizi erogati da associazioni di volontariato, gruppi di anziani, senza teoricamente escludere altre categorie.

Relativamente alle aziende agrituristiche, le funzioni svolte sono prevalentemente svago-ricreative, senza tralasciare quella istruttiva ed educativa, ma soprattutto (non di rado assolutamente predominante) quella enogastronomica, ecc.

I servizi offerti sono eterogenei e spesso implicano lo svolgimento di attività pratiche (*birdwatching*, equitazione, pesca, corsi di cucina, ecc.). Dunque, l’offerta abbraccia svariate tematiche istruttive-educative ma difficilmente si concretizza in un percorso didattico appositamente predisposto e strutturato in modo tale da proporre un servizio di pedagogia rurale. Il target è per definizione assai ampio, anche se prevalentemente rivolto alle famiglie.

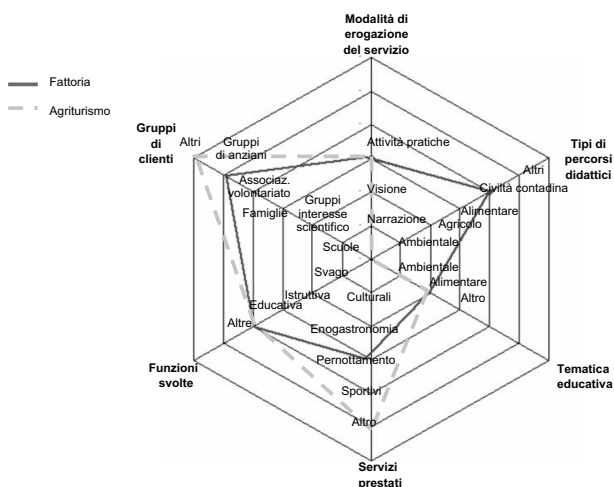


Fig. 4 - Il prodotto offerto dalla fattoria didattica e dall'agriturismo

Fattoria didattica-turismo rurale

Gli operatori del turismo rurale offrono vari servizi di tipo: enogastronomico, se non anche culturale (mostre, fiere, ecc.), sportivo, ecc. Essi, spesso, coinvolgono il turista in attività pratiche come escursioni, *trekking*, *birdwatching*, ecc. Dunque, l'offerta abbraccia svariate tematiche anche educative e – *lato sensu* – culturali, ma non si offre, di norma, un percorso didattico appositamente predisposto per target specifici. L'offerta in questione, piuttosto varia, coinvolge numerosi gruppi di clienti.

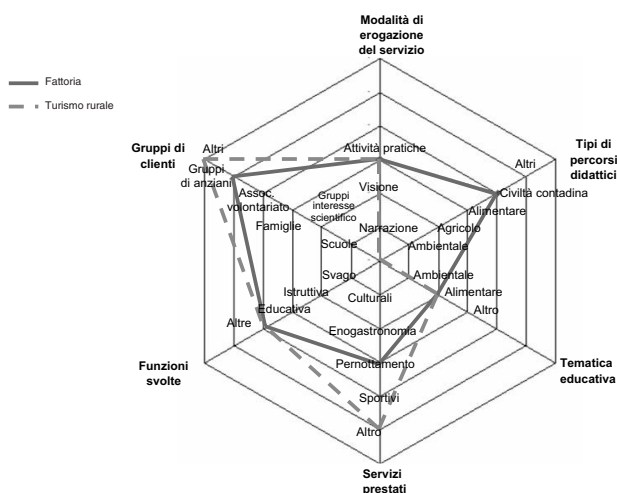


Fig. 5 - Il prodotto offerto dalla fattoria didattica e dagli operatori del turismo rurale

Fattoria didattica-ecoturismo

Le proposte degli operatori ecoturistici si sostanziano in molti servizi (culturali, ristorazione, pernottamento, sportivi) e svolgono, tra le altre, una funzione educativa. I percorsi didattici offerti sono di tipo prevalentemente naturalistico-ambientale (sebbene non è escluso che possano toccare anche tematiche di tipo alimentare).

I gruppi di clienti coinvolti sono minori rispetto a quelli delle fattorie didattiche, in quanto difficilmente coinvolgeranno gruppi di anziani essendo non di rado associate attività escursionistiche.

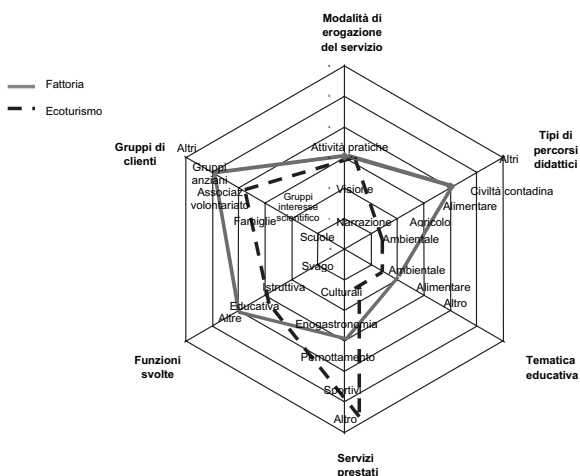


Fig. 6 - Il prodotto offerto dalla fattoria didattica e dagli operatori ecoturistici

Fattoria didattica-museo agricolo ed etnografico

Il museo agricolo ed etnografico offre dei percorsi didattici appositamente studiati per le scolaresche. Essi abbracciano tematiche assai prossime a quelle delle fattorie didattiche, ma non presentano attività pratiche ispirate al principio dell'“imparare facendo”.

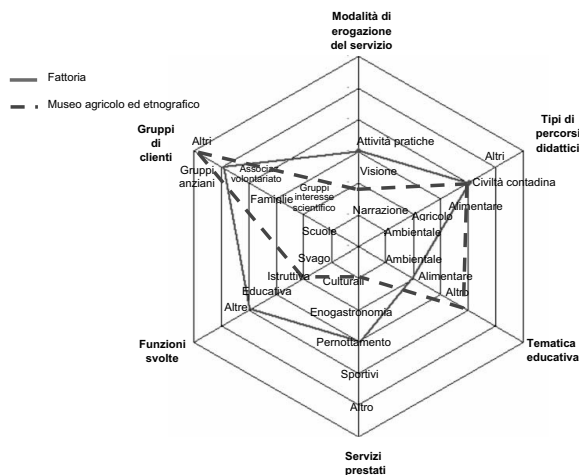


Fig. 7 - Il prodotto offerto dalla fattoria didattica e dal museo agricolo ed atnografico

I servizi prestati sono più ridotti e sostanzialmente di tipo ampiamente culturale (convegni, mostre, ecc.), mentre i gruppi di clienti a cui si rivolgono sono ampi, o comunque eterogenei.

Fattoria didattica-centro di ricerca e sperimentazione scientifica

I centri di ricerca e sperimentazione scientifica coinvolgono generalmente un numero significativo di gruppi di utenti (potenzialmente maggiore rispetto alle fattorie didattiche) e trattano più ampie tematiche educative; offrono tuttavia un ridotto numero di servizi (esclusivamente di tipo informativo-culturale).

Essi svolgono funzioni istruttive sostanzialmente collegate all'attività di ricerca e sperimentazione scientifica.

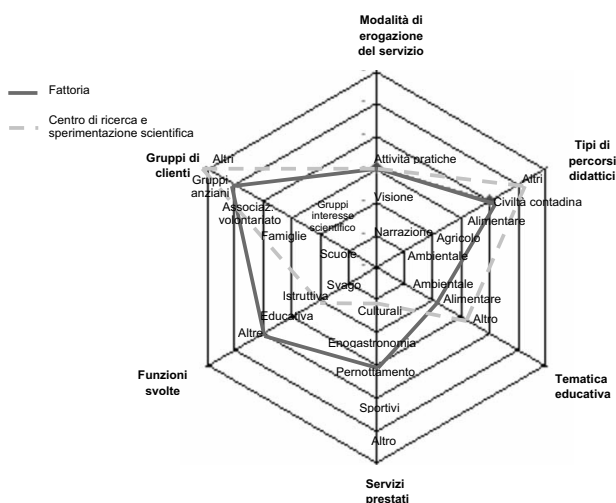


Fig. 8 - Il prodotto offerto dalla fattoria didattica e dal centro di ricerca e sperimentazione scientifica.

5. Brevi considerazioni finali

Abbiamo evidenziato in precedenza che il trend dei gusti e dei fabbisogni della domanda di servizi turistici, pur non disconoscendo l'interesse a favore di un binomio sole-mare avulso da interessi di natura diversa da quella vacanziero-balneare, sta orientandosi verso forme più

coinvolgenti, in cui le persone mettono in gioco se stesse, in cui l'esperienza turistica contribuisce seriamente al processo (relazionale-)educativo del turista ma anche delle persone impiegate e che collaborano dentro e fuori la realtà aziendale che offre il servizio.

Il turismo scolastico in simile contesto riveste, a parere di chi scrive, un ruolo critico, quello di "complemento oggetto" e ancor più di "soggetto" della proposta relazionale. Una fattoria didattica è di per sé un prodotto turistico da fruire in termini relazionali, visto il rapporto interpersonale che si instaura con i testimoni del mondo agricolo e il contatto diretto con la fauna e la flora del luogo. D'altro canto la partecipazione laboratoriale facilita uno scambio orizzontale profondo tra i ragazzi e verticale di tipo informale con i docenti accompagnatori. Per le circostanze che si determinano appena evidenziate, quindi per il coinvolgimento intimo (e non meramente esteriore tipico del visitatore), l'esperienza coinvolgente in fattoria può certamente contribuire a far sì che i giovani turisti fruitori dell'offerta, si indirizzino a ricercare la propria crescita personale (la propria realizzazione) insieme a quella d'altro. «[...] Secondo il principio personalista, il soggetto umano progredisce nella direzione del proprio perfezionamento (beatitudine) nella misura in cui rispetta e, per quanto è possibile, promuova la dignità (25) di persona degli altri» (26). Se il raggiungimento della felicità non può prescindere dall'altro, il *principio personalista* purifica questa espressione da ogni abuso strumentalistico, evidenziando il carattere *relazionale* dell'uomo (27).

(25) Elemento fondante la dignità stessa di ogni uomo è la sua capacità di stringere relazioni interpersonali di conoscenza e benevolenza. In questo senso «[...] la vita buona implica un *darsi o un donarsi*, ma senza "scompare", bensì per *compartire, per vivere in comunione* [...]» (CHALMETA G., *op. cit.*). La *vita buona*, e pertanto il raggiungimento della felicità, è da intendersi come *bene comune* non tanto (o non soltanto) poiché si persegue e si consegue insieme ad altri, ma soprattutto per la sua stessa natura: il vivere bene dell'uno si sostanzia nel favorire costruttivamente il bene degli altri. All'interno di una comunità (ad esempio un'azienda o qualunque altra organizzazione sociale) l'esercizio della libertà non si limita allora al solo rispetto della libertà altrui, ma si concretizza attivamente nella promozione dello sviluppo – *tout court* – dell'altro.

(26) Cfr. CHALMETA G., *Ibidem*, p. 78.

(27) A tal riguardo un rinvio può essere operato al pensiero di Solomon (SOLOMON, R. C., *Cooperation and integrità in business*, Oxford University Press, NY, 1992, p. 146) e al suo *approccio aristotelico* al management: «the aristotelean approach begins with the idea that we are, first of all, members of organized groups, with shared histories and established practices governing everything from eating and working to worshipping. [...] The "self-made man" (or woman) is social creature, and he or she "makes it" by being essential part of society, however innovative or eccentric he or she may be».

La fattoria didattica, attraverso la gamma dei servizi che offre e le modalità erogative impiegate, alla luce di quanto finora detto, può diventare una vera e propria scuola di valori e virtù, fucina di vera cultura; può rappresentare un'esperienza più unica che rara nella formazione dei ragazzi e attraverso di loro (in veste di attivatori) indurre una *metanoia* civica, un cambiamento profondo del sentire comune (28), quindi costituire un antidoto efficace contro quelli che Taylor (29) chiama i disagi (imperanti) della modernità: il primato della "ragione strumentale", l'individualismo e la disaffezione nei confronti della vita pubblica. In altre parole l'esperienza didattica in fattoria potrebbe favorire la ricerca del "sapere essere", piuttosto che meramente del "sapere" e del "saper fare", quindi in ultima analisi a valorizzare il pensiero, prima che l'azione; a fomentare la ricerca del bene comune e l'idea originaria che la pienezza di essere non può prescindere dall'altro, dal rapporto di un io con un tu; a far riscoprire il senso di responsabilità e protagonismo dell'uomo rispetto ai sentieri che tracciano la vita di ciascuno quale membro di una collettività. Per quanto finora considerato non sembra ardito il suggerimento rivolto a docenti e dirigenti scolastici di inserire la didattica in fattoria all'interno del Piano di Offerta Formativa.

(28) E non soltanto del "fare turismo" in ogni forma e grado!

(29) TAYLOR C., *Il disagio della modernità*, Laterza, Roma, II, 1999.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV., *Il divulgatore*, Centro Divulgazione Agricola, Bologna, settembre 2002.
- ABELL D. F., *Defining the business: the starting point of strategic planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.
- BALLARINI G. e TAGLIAFERRI E., *Educazione alimentare e fattorie didattiche dall'innovazione all'azione di sistema*, Convegno "Educazione alimentare e fattorie didattiche", Bologna, 24 Febbraio 2003.
- BELGRADO E., "Guardare poi toccare: questo sì che è da imparare", in AA.VV., *Il divulgatore*, Centro Divulgazione Agricola, Bologna, settembre 2002.
- MARI R., "Porte aperte ai consumatori", in AA.VV., *Il divulgatore*, Centro Divulgazione Agricola, Bologna, settembre 2002.
- MAZZETTE A., "Reimmaginazione della società e turismo", in Guidicini P. e Savelli A. (a cura di), *Strategie di comunità nel turismo mediterraneo*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- NASOLINI T., "Un movimento che viene da lontano", in AA.VV., *Il divulgatore*, Centro Divulgazione Agricola, Bologna, settembre 2002.
- RUISI M., *Turismo relazionale. Logiche di sviluppo reticolare ed etica dell'ospitalità per le aziende turistiche di piccola dimensione*, Giuffrè, Milano, 2004.
- RUISI M., *Analisi strategica. Per una ricerca delle determinanti del successo aziendale*, Giuffrè, Milano, 2005.
- SAVELLI A., "Strategia di comunità nella relazione turistica", in Guidicini P. e Savelli A. (a cura di), *Strategie di comunità nel turismo mediterraneo*, Franco Angeli, Milano, 1999.
- SOLOMON R. C., *Cooperation and integrity in business*, Oxford University Press, NY, 1992.
- TAYLOR C., *Il disagio della modernità*, Laterza, Roma, II, 1999.
- TIBILETTI E., "L'azienda diventa fattoria didattica", in AA.VV., *Il divulgatore*, Centro Divulgazione Agricola, Bologna, settembre 2002.

MARCANTONIO RUISI (*)

LA RISCOPERTA DEI *TRASCENDENTALI* DELL'ESSERE PER UN RINNOVATO UMANESIMO IMPRENDITORIALE (**)

Introduzione

Il lavoro che ci accingiamo a presentare diparte da un primo rilievo, o meglio da un primo spunto metafisico per proseguire in termini strettamente – prima – e ampiamente – dopo – analogici in ambito economico-aziendale, ovvero, se ci fosse consentito, di “antropologia aziendale”. Il fulcro della riflessione si sviluppa intorno al concetto di *trascendentale*, cioè di proprietà dell'essere, di qualità che necessariamente lo accompagna e che *trascende* la diversità dei generi; concetto, in primo luogo *positivamente* presentato e in ultima istanza *normativamente* ripreso per sottolineare un auspicato modo di essere del soggetto imprenditore (ovvero degli attori chiave) e dell'azienda di riferimento. Pertanto, al di là di un primo momento in cui si tendono a chiarire i termini della questione, si passa, di fatto, a considerare il comportamento imprenditoriale rispetto alla possibilità del singolo di percepire nell'altro – prima ancora in se stesso – le proprietà fondamentali che comunque tutti ci contraddistinguono; quindi rispetto alla possibilità di attivarsi – qui si innesta la prima mutuazione analogica dal piano metafisico a quello ampiamente etico – affinché si registri un miglioramento tendenziale nell'impegno di perseguire una pienezza di essere (essere imprenditore), di fatto e in certo qual modo attraverso un potenziamento delle sue modalità di manifestazione: uno, proteso al vero, buono, interessato al bello, orientato a rispettare e valorizzare la dignità propria e altrui. Il secondo passaggio analogico – se non metaforico – mutua le considerazioni sviluppate intorno al soggetto imprenditore – invero ritenute presupposto – all'istituto economico, immaginando che un certo

(*) Marcantonio Ruisi è professore associato di Economia aziendale e di Strategia e politica aziendale - Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Finanziarie dell'Università degli Studi di Palermo (mruisi@unipa.it).

(**) Il presente articolo è stato completato e consegnato per le stampe nel mese di giugno 2005.

modo di essere dell'azienda rivolto a potenziare le relative modalità di manifestazione possa ritenersi condizione di base significativa – al più necessaria ma non sufficiente – perché la stessa intraprenda sentieri di sviluppo duraturi e sostenibili.

L'imprenditore e i suoi trascendentali

Il presente paragrafo e il tema generale che tratta prendono avvio da un punto di domanda: chi è l'imprenditore? Numerose e diverse sono le asserzioni definitorie che il pensiero economico ha elaborato nel tempo con particolare riferimento alla funzione imprenditoriale. Tra le tante (3) si ricordano le proposte dell'imprenditore come soggetto innovatore (J. A. Schumpeter), ovvero routinario (H. Leibenstein). La riflessione che in questa sede vuole proporsi diparte a monte – o meglio dal di dentro – da una ovvia risposta, a sua volta vero elemento di domanda: l'imprenditore è un uomo – al di là del genere – e pertanto, chi è l'uomo? Nel dizionario (4) troviamo scritto: «essere complesso e misterioso, dotato di intelligenza e di libera iniziativa, grazie alle quali riesce a distanziarsi dall'ambiente che lo circonda oggettivandolo, strumentalizzandolo e dominandolo».

Partendo dalla definizione appena richiamata e proseguendo la catena di domande che possono facilitare la trattazione del tema: quali sono le proprietà fondamentali dell'essere, ossia i suoi *trascendentali*? Secondo la filosofia tomista tra di essi vanno inclusi: *unum, verum, bonum-pulchrum*. Ogni ente potrà essere percepito almeno nella sua unità, verità e bontà-bellezza. Oltre questi trascendentali la riflessione filosofica ne ha proposto in seguito altri, tra i quali merita particolare attenzione il valore (5).

L'unità, aristotelicamente parlando, si riconduce all'indivisibilità dell'ente, o nel senso dell'assenza di parti, o nel senso che le parti non risultano separabili dal tutto. Se questo assunto è riscontrabile ontologicamente, dal punto di vista "culturale" sembra che oggi l'individuo stenti a riconoscersi uno, a riscontrare una coesione interna che preservi

(3) Cfr. tra gli altri HERBERT R. F., LINK A. N., *The entrepreneur*, Praeger, New York, 1988.

(4) MONDIN B., *Dizionario enciclopedico di filosofia, teologia e morale*, "Uomo", Massimo, Milano, 1994, p. 883.

(5) Questa posizione non risulta condivisa – anzi viene ritenuta erronea – da quei filosofi che riconducono il valore al *bonum*.

la sua identità a prescindere dalle circostanze nelle quali lo stesso si trova ad operare e con le quali è chiamato a confrontarsi; piuttosto, si ha l'impressione che l'individuo emerga quale risultante delle espressioni impersonate nei diversi ruoli che assume, nelle differenti circostanze spazio-temporali in cui si trova ad agire, ossia, che lo stesso si componga di fatto come *puzzle* di variegati frammenti. È come se esistessero tanti signor Giovanni Rossi, almeno quanti sono i ruoli (e poi le circostanze specifiche) ricoperti: imprenditore, figlio, marito, padre, cittadino, socio del circolo ricreativo, volontario della Caritas, ecc. Una seria riflessione che metta in luce la dimensione unitaria della persona, si ritiene passaggio essenziale e prioritario per un maturo riscatto della specifica funzione imprenditoriale, la quale non può fondarsi sul semplice *sapere, saper fare, o saper far fare*, ma anche sul *saper essere*: essere persona. Quanto detto presuppone che l'imprenditore sia un soggetto colto (6) (più, o comunque prima ancora, che istruito), coltivato nell'intelligenza e nella volontà, quindi libero nella scelta, tutto ciò assunto che «la cultura è ciò per cui l'uomo in quanto uomo diventa più uomo, “è” di più, accede di più all’“essere”» (7).

Per come è stata considerata, la suddetta coltivazione si riconnette almeno intrinsecamente al *verum* e al *bonum-pulchrum*.

Quanto alla verità (quella ontologica), la scolastica distingue due casi in relazione al rapporto cose-intelletto. Nell'uno «[...] la nostra mente si dice vera in quanto si conforma alle cose e falsa in quanto discorda da esse» (8); il *verum* si riconnette all'intelligibilità dell'ente (9), alla sua conoscibilità, da cui ne può conseguire il rispetto del “princi-

(6) «“Persona colta” è anche un artigiano, un operaio, un agricoltore, chiunque: a) se di quanto è necessario sapere per il suo lavoro ne ha fatto e ne va facendo una acquisizione personale, cioè vi si è formato e vi si sta formando dentro, ha contribuito e contribuisce a formare quel che lo forma, cioè a farlo progredire: dimostrando così di essere disponibile ai valori e sollecito di dar loro risposte autentiche, di possedere una personalità creativa e un grado di coscienza critica per sottoporre il suo lavoro e quanto può apprendere intorno ad esso all'esame, alla revisione, alla selezione, prova che il suo sapere non è ammasso di conoscenze, ma un tutto ordinato; b) se questa educazione, che comporta disciplina e responsabilità e perciò esercizio di libertà, ha contribuito e contribuisce a formarlo nella sua integralità umana, cioè a perfezionarlo o migliorarlo, a renderlo sempre più libero», Sciacca M. F., *Gli arieti contro la verticale*, Marzorati, Milano, 1969, p. 116.

(7) GIOVANNI PAOLO II, *Allocuzione all'Unesco*, 2 giugno 1980, in NEGRI L., *L'uomo e la cultura nel magistero di Giovanni Paolo II*, Jaca Book, Milano, 1988, p. 148.

(8) Così, rifacendosi a Sant'Agostino, si esprime San Tommaso (*I Perihermeneias*, lect. 3, n. 28).

(9) Nel caso in specie dovrebbe in questo senso rilevare la definizione di imprenditore e quindi della relativa funzione imprenditoriale; a tal riguardo si rinvia alla letteratura citata in RUISI M., *La genesi d'impresa per gemmazione*, Giuffrè, Milano, 1999.

pio di realtà" (10). Nell'altro caso, le cose si dicono vere allorchando rappresentano la realizzazione dell'idea originaria che il soggetto pensava di realizzare; mentre si dicono false quando non la realizzano.

Si è scritto che i trascendentali sono proprietà fondamentali dell'essere, ossia ne rappresentano diversi aspetti; per cogliere detti aspetti «l'uomo è dotato di specifiche facoltà che sono per l'appunto l'intelletto, la volontà, il sentimento, la estimativa (11)» (12). La coltivazione dell'intelligenza nella sua più ampia accezione e non solo quale capacità di calcolo (*ragione strumentale*), diviene momento essenziale per la maturità della persona (13), perché la stessa colga la realtà circostante (innanzitutto l'altro) e intraprenda consapevolmente le azioni più opportune per la realizzazione degli obiettivi programmati.

Passando alla bontà, si rileva una teoria *metafisica*, secondo la quale il bene è la realtà, più precisamente la realtà perfetta o suprema e viene desiderato come tale (14); una teoria *soggettivistica*, per la quale il bene è ciò che è oggetto di desiderio o piace ed è tale solo in questo rapporto.

Considerata la definizione aristotelica di bene come ciò che è oggetto di appetizione, di desiderio, si può distinguere tra *bonum honestum* (bene in sé, da cui l'ente piace per se stesso) e *bonum utile* (bene utile, da cui l'ente piace solo come mezzo). Il piano etico e la distinzione richiamata consentono, evidentemente, di respingere le rassegnate posizioni di chi ritiene che l'utilità sia in ultima analisi il vero motore dell'agire umano; appare, pertanto, improprio ogni esclusivo riferimento ad un'etica meramente utilitaristica, secondo la quale, per dirla con Bentham (15), la felicità dipende dall'utilità delle nostre azioni, e piut-

(10) SPAEMANN R., *Concetti morali fondamentali*, Piemme, Casale Monferrato, 1993.

(11) La estimazione, di fatto, può coinvolgere varie facoltà: empatia, confronto, giudizio, predilezione.

(12) MONDIN B., *op. cit.*, "Trascendentale", p. 871.

(13) «È alla luce del *logos* che l'uomo può scrutare il senso della realtà, capire il mondo e le cose, sé stesso e gli altri» YARZA I., *Un'introduzione all'estetica*, ARES, Milano, 2004, p. 19. Mutuando un'espressione di Victor Frankl si dovrebbe parlare di una *logoterapia*, contro quella che Martin Heidegger dichiara come minaccia alla capacità dell'uomo di pensare, cioè il dominio della tecnica (risultato del mero pensare tecnico).

(14) «Il modello di tutte le *teorie metafisiche* è la teoria di Platone, secondo la quale il Bene è ciò che dà la verità agli oggetti conoscibili, il potere di conoscerli all'uomo, luce e bellezza alle cose, ecc.; e in una parola è la fonte di tutto l'essere nell'uomo e fuori dell'uomo (*Rep.*, VI, 508 e 509 b), in ABBAGNANO N., *Dizionario di filosofia*, "Bene", ed. agg. e ampl. da Fornero G., UTET, Torino, 2001, p. 121.

(15) Cfr. BENTHAM B., *Introduction to the principle of morals and legislation*, 1789.

tosto si rileva opportuno un rinvio alla cosiddetta *legge del dono*, la quale se non afferma in termini assoluti un disinteressato distacco è perché privilegia (o comunque non trascura) gli interessi dell'altro (16).

Al di là del dibattito rivolto a chiarire se al *pulchrum* sia possibile attribuire una “trascendentalità” per sé, o se lo si debba semplicemente ricollegare al *bonum*, rimane evidente l'importanza di riflettere sulla bellezza e ciò non solo perché nelle scelte di ognuno c'è sempre, consapevolmente o inconsapevolmente, una motivazione estetica, ma perché «l'uomo si fa tenendo anche conto della propria visione estetica del mondo e della vita umana. Secondo tale visione l'uomo costruisce la propria personalità e costruisce il mondo» (17). È evidente che l'interesse verso la bellezza deve avere radici profonde e mature e non ricondursi alla ricerca di un valore autoreferenziale, fine a se stesso, alla tendenza superficiale ad estetizzare la realtà: «persi l'essere, la verità, la bontà, perso il pensiero teoretico, non rimane altro che il pensiero pratico, il sapere fare; ma un fare senza fini ulteriori, slegato dalla verità e dal bene, non si tiene in piedi e adopera come espediente di sopravvivenza la sua estetizzazione. Il vuoto di una realtà così pensata, senza più un fondamento, viene comunque trasmesso alla bellezza che cerca di mascherarlo, che diventa di conseguenza priva di spessore» (18).

Volendo concludere la trattazione dei trascendentali con il *valore*, il riferimento ontologico ricade sulla qualità per la quale un ente possiede dignità; «[...] ciò che rispecchia il valore è qualche cosa di diverso da quanto viene rispecchiato dagli altri trascendentali: è appunto la dignità, la *magnitudo*, la nobiltà» (19). Il valore (20) emerge, allora, nel momento in cui si emette un atto di stima dell'ente.

(16) Donando si cresce in virtù, in umanità – volendo osare, “si è di più” – e si riscopre, nell'esercizio dell'atto donante, il carattere di donatario, cioè i tratti di chi a sua volta ha ricevuto qualcosa da qualcuno. Ma cosa? Secondo Gilbert (GILBERT P., “Donare”, in GILBERT P., PETROSINO S., *Il dono. Un'interpretazione filosofica*, Il Melangolo, Genova, 2001, p. 48) «in realtà, la relazione, o la ragione dell'unione degli amici, non è il dono materiale, ma la fiducia donata che si manifesta nel dono. Ecco il dono originario: affidarsi a qualcuno o fidarsi di qualcuno, donargli la propria fiducia». Sul tema cfr. anche GOUBOUT J. T., *Lo spirito del dono*, Bollati Boringhieri, Torino, 1993.

(17) YARZA I., *op. cit.*, p. 7.

(18) *Ibidem*, pp. 8-9.

(19) MONDIN B., *op. cit.*, “Valore”, p. 891.

(20) Tra le proposte di gerarchizzazione si propende per evidenza quattro piani di valore: valori economici o vitali (preservazione della vita e conservazione, sviluppo, salute e piacere del corpo); valori culturali (coltivazione della mente); valori spirituali (crescita e sviluppo dello spirito); valori religiosi (Dio come valore massimo, assoluto da tutti i punti di vista interessato ad esaltare l'umanità attraverso un progetto di partecipazione umana alla stessa vita divina).

Alla luce dell'esplicitazione operata in tema di trascendentali dell'essere e nel tentativo di operare una prima sintesi, le proprietà qualificanti il soggetto imprenditore potrebbero fugacemente ricondursi a: un impegno profondo e consapevole a vivere in modo unitario la propria esperienza esistenziale, senza schizofrenie tra comportamenti professionali, sociali e privati, ovvero tra valori imprenditoriali, civici e familiari; uno sforzo a coltivarsi come persona secondo vari interessi culturali e comunque, e prima ancora, a ricercare l'essenza delle cose, rapporti autentici con la realtà circostante e le persone prossime e remote che quella realtà animano; preoccuparsi del progresso proprio e altrui assunto che in linea con il personalismo antropologico non è dato raggiungere la felicità personale a prescindere dal raggiungimento della felicità dell'altro (*lato sensu, stakeholder*). D'altro canto non si immagina una coltivazione fuori dai canoni della proporzionalità, dell'armonia, nonché della meraviglia e dello stupore che la realtà vecchia e al contempo sempre nuova può offrire (21); da qui la capacità di riconoscere e apprezzare il valore delle persone, delle idee e delle azioni dalle stesse intraprese, che sempre di più deve alimentare l'implementazione di processi di arricchimento (*empowerment*) del capitale umano secondo percorsi di valorizzazione di tipo *orientativo* (sviluppo integrale della persona con attenzione al binomio "giusta persona al giusto posto") prima ancora che formativo.

L'imprenditore che in modo cosciente, consapevole e naturale terrà desta l'attenzione, quindi per le cose dette, le sue facoltà sulle dinamiche di sviluppo auto- ed etero-dirette che lo vedono coinvolto, potrà allora sempre più offrirsi come modello che contagia più che come semplice capo che dirige. Come richiama Torelló «il mero «capo» muove soltanto la volontà altrui; il «modello» stimola e forma il nucleo delle persone [...]. Il «capo» mette in moto e spesso dirige i singoli atti del singolo suddito; il «modello» *contagia*, rende gli altri creativi, agevola l'autorealizzazione senza farsi idolo [...]

» (22).

L'istituto economico che ha avuto prevalente origine dal lavoro dell'imprenditore e che dallo stesso riceve quotidiana linfa vitale, assumerà ovviamente una fisionomia e determinati contenuti, e quindi

(21) Per il riferimento alla bellezza qui richiamato necessità ribadire che «se è vero che non ogni bellezza ha la stessa capacità di arricchire chi la contempla, è anche vero che non ogni giudizio estetico è ugualmente inteso, perché non ogni soggetto è in grado di rilevare ugualmente il valore estetico della realtà» (YARZA I., *op. cit.*, p. 187).

(22) TORELLÓ G., "Delle guide e dei modelli", in *Studi Cattolici*, dicembre, 2001, p. 837.

sarà qualificato da propri “trascendentali” in stretta relazione con la declinazione delle proprietà fondamentali (trascendentali, appunto) che qualificano il modo di essere dello stesso imprenditore.

L'azienda e i suoi “trascendentali”

Il riferimento all'espressione “trascendentali” in questo paragrafo riceve ampio (23) contenuto analogico, volendo ricondurre l'attenzione sulle proprietà che qualificano l'istituto economico definito appunto azienda. Secondo la tradizione dottrinale (24) italiana un carattere qualificante è rappresentato dall'*unità nella molteplicità*. È proprio l'unità diviene oggi carattere da rivalutare dinanzi ai protratti tentativi di proporre una disintegrazione dei confini aziendali a favore di pseudo-evoluzioni reticolari che, di fatto, annichiliscono l'identità dell'istituto economico. Ovviamente tali considerazioni non devono far pensare a prese di posizione reazionarie dinanzi all'avanzata di logiche di *networking*; piuttosto, devono ricordare che le dinamiche di rete vanno inquadrare come prospettive tendenti a realizzare sistemi di aziende (ciascuna ben individuabile nello spazio e nel tempo) per supportare queste ultime in un confronto competitivo sempre più globalizzato. L'unità – formale e sostanziale – d'altronde sembra quantomai tutelata allorquando si rispetti in azienda il “principio di consistenza”, vi sia, quindi, una condivisione del sapere (esplicito, se non anche implicito) personale-individuale a livello intra-organizzativo, pertanto la ricerca di una professionalità di gruppo; venga vissuto con sentito spirito di corpo la realizzazione della *mission*.

Quanto alla verità e all'applicazione dell'intelletto per *intellegre* la realtà, riteniamo che ogni azienda, al di là di ciò che concerne lo specifico sistema di prodotto, debba essere ripensata come sistema *knowledge-based*, estremamente rivolto ad alimentare circuiti dinamici di

(23) A parere di chi scrive, si giustificherebbe, invero, l'esigenza di proporre tra virgolette l'espressione trascendentale allorquando l'oggetto di riferimento sia un'organizzazione sociale all'interno della quale si trovano persone e beni. D'altronde la ricercata analogia tra trascendentali dell'ente e dell'imprenditore, sembra meglio qualificarsi quale metafora in un eventuale collegamento diretto (ovvero, passaggio) tra trascendentali dell'ente e “trascendentali” dell'azienda.

(24) ONIDA P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1965, p. 4. Airoldi (cfr. AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, p. 39) qualifica l'istituto come: duraturo, dinamico, ordinato, unitario, autonomo.

auto- ed etero-apprendimento lungo molteplici direzioni (quindi dell'innovazione scientifica e tecnologica, ma non solo!).

Richiamando Huber (25), la conoscenza acquisita (propriamente quella organizzativa) può avere natura congenita, empirica, vicaria, d'innesto e per ricerca. Quella congenita, a rigor del vero, può essere frutto di quanto ereditato *ab origine* al concepimento dell'iniziativa aziendale e di quanto maturato prima della costituzione vera e propria (fase gestatoria). È empirica la conoscenza acquisita attraverso esperienza diretta (26) (fomentata attraverso esperimenti organizzativi e, non di rado, una tensione costante alla sperimentazione sui diversi fronti dell'organizzazione delle risorse), da cui può scaturire anche un apprendimento non intenzionale e non sistematico. L'acquisizione di conoscenza avviene in via vicaria quando si tende a mutuare quanto sviluppato altrove (un esempio può ritrovarsi nelle pratiche di *benchmarking*). L'apprendimento può avvenire per *innesto*, allorquando si registra l'ingresso di nuovi membri in azienda (a parere di chi scrive, senza tralasciare il caso di *contatto*, specificamente *interattivo* e *cooperativo*); può avvenire ancora a seguito di un'attività di *ricerca*, ossia di studio (27) (sostanzialmente dell'ambiente interno ed esterno). Ricapitolando, esso può avere pertanto matrice endogena ed esogena.

Una volta acquisita è opportuno che all'interno dell'organizzazione la conoscenza sia distribuita, a volte su vasta gamma e, perché no, in modo ridondante (28); ed ancora che sia uniformemente interpretata (29) (prima ancora che eventualmente condivisa). La sedimentazione nel patrimonio conoscitivo aziendale, nella *memoria organizzativa* rappresenta poi il momento finale, seppur non conclusivo del costante e dinamico processo apprenditivo (30).

(25) HUBER G.P., "L'apprendimento organizzativo: un'analisi della letteratura", in *Problemi di Gestione*, XIX, n. 4; tit. orig. "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol. 2, n. 1, February 1991.

(26) Sull'apprendimento su base empirica cfr. anche KOLB D. *et al.*, *Experiential learning*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.

(27) Si potrebbe pure aggiungere, di riflessione, di astrazione e di concettualizzazione.

(28) Si pensi alla metafora del cervello e al modello olografico riassunto in MORGAN G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1993.

(29) Il che dipende dalle *mappe cognitive* possedute, dalla ricchezza dei mezzi di comunicazione, dal carico informativo e dalla capacità di *disapprendimento*.

(30) È evidente che il processo apprenditivo non necessariamente termina con successo, potendo incorrere in limiti e trappole dovuti a ciò che Levinthal e March (LEVINTHAL D. A., MARCH J. G., "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, V. 14 (winter special issue), 1993, pp. 95-112) hanno definito la *learning myopia*.

Volendo entrare nel dettaglio genetico del processo cognitivo di cui si è accennato e considerato il carattere interattivo, tacito ed esplicito (31), si ritiene opportuno focalizzare l'attenzione sulle *modalità di conversione* e sulla connessa *spirale* generativa di detta conoscenza, secondo quanto concettualizzato da Nonaka (32).

La conoscenza può essere trasmessa tra individui permanendo nel suo stato inespresso (da implicita ad esplicita, altrimenti *socializzazione* (33)), oppure espresso e codificato (da esplicita ad esplicita, altrimenti *combinazione*). Può essere ancora trasmessa convertendosi da implicita ad esplicita (altrimenti *esteriorizzazione* (34)), o viceversa da esplicita ad implicita (altrimenti *interiorizzazione* (35)). Attraverso la composizione dinamica e circolare delle quattro modalità, la conoscenza individuale viene mobilitata e valorizzata organizzativamente. «La creazione di conoscenza nell'ambito organizzativo è un processo a spirale crescente, avente inizio a livello individuale, per poi montare a livello collettivo (gruppo) e quindi a quello organizzativo, raggiungendo talvolta il livello interorganizzativo (36)». Pertanto, pur riconoscendo che ciascuna modalità può promuovere autonomamente nuova conoscenza, vale la pena sottolineare come quanto posseduto a livello individuale possa essere *socializzato*, quindi *esteriorizzato* al più ampio livello e arricchito di nuove informazioni (secondo *combinazione* con l'ambiente

(31) Come ricorda Nonaka (NONAKA I., "Come un'organizzazione crea conoscenza", in *Economia & Management*, 3, 1994, p. 35) richiamando Polanyi: «La conoscenza che siamo in grado di esprimere con parole e cifre non è che la punta dell'iceberg costituito dalla totalità della conoscenza possibile. La conoscenza "esplicita" o codificata è trasmissibile con un linguaggio formale, sistematico. C'è anche una conoscenza "implicita", che, in quanto appartenente ad una natura personale, è arduo formalizzare e comunicare. La conoscenza implicita è radicata profondamente nelle azioni, nell'impegno e nel coinvolgimento in uno specifico contesto: essa riguarda due aspetti, che sono la dimensione cognitiva (schematismi, paradigmi, modelli mentali, punti di vista) e le opinioni che ciascuno porta con sé». Secondo Scharmer (SCHARMER C. O., "Organizing around not-yet-embodied knowledge", in von KROGH G., NONAKA I., NISHIGUCHI T. (Eds), *Knowledge creation. A source of value*, MacMillan Press, U.K., 2000, p.38) possono distinguersi due tipi di conoscenza tacita: *embodied* e *not-yet-embodied*. «Tacit-embodied knowledge captures knowledge about things we do. The data point is enacted reality. [...] Not-yet-embodied knowledge captures knowledge about the *incipient sources* of the things we do. The focus is on the primary ground from which human action arises in the first place».

(32) Cfr., NONAKA I., *op. cit.*, pp. 35 e ss.

(33) Così tipicamente nell'apprendistato (*on the job training*).

(34) Tipico in questo caso è il ricorso alla metafora che evidenzia eventuali contraddizioni e all'analogia che vi trova relativa soluzione. Così facendo, ad esempio, si comprende e si attualizza un certo comportamento inferendolo da un altro.

(35) Così normalmente quando si passa all'azione.

(36) Cfr. NONAKA I., *op. cit.*, p. 38.

aziendale e anche extra-aziendale); il patrimonio conoscitivo acquisito a questo stadio viene quindi ricontestualizzato, cioè *interiorizzato* nell'organizzazione, dai suoi gruppi e dai suoi singoli membri.

In effetti, nonostante buona parte della letteratura manageriale abbia approfondito i temi della conoscenza, dell'apprendimento aziendale e delle modalità di strutturazione dell'architettura organizzativa funzionale a tali processi apprenditivi (37), con riferimento all'obiettivo di perseguire un miglioramento in termini di efficacia (38), quindi modifiche osservabili nei comportamenti, non può trascurarsi che l'apprendimento individuale e organizzativo, ove necessario, deve puntare al deuterapprendimento (apprendimento ad apprendere), all'acquisizione di nuove consapevolezze, ad ampliare gli orizzonti cognitivi oltre i rilievi strettamente gestionali, quindi la propria visione delle cose (39), a fomentare e far propria una *nuova sensibilità* (40).

Il "trascendentale" *bonum* riferito all'istituto economico richiama l'interesse sulla dimensione etica dell'agire aziendale, quindi sui fini che contraddistinguono la sua *mission*. Se il fine ultimo dell'*istituto* è la sua sopravvivenza e il suo sviluppo nel tempo, deve essere chiara la subordinazione dello stesso al progresso umano, dell'imprenditore e

(37) Si pensi tra gli altri al concetto di *learning organization* presente in letteratura.

(38) Si consideri a riguardo il pensiero di Bomers (BOMERS G. B. J., "L'apprendimento è la nuova cultura aziendale" in *Harvard Espansione*, 50, 1991, pp.101-112): «Cosa è l'apprendimento? Un'azienda che si pone nella prospettiva dell'apprendimento è un'azienda che coscientemente persegue una politica di continuo miglioramento delle sue capacità di apprendimento a tutti i livelli, allo scopo di massimizzare la propria efficacia».

(39) Così Huber (HUBER G.P. *op. cit.*) citando Friedlander (FRIEDLANDER F., "Patterns of individual and organizational learning" in S. Srivastava and Associates (Eds.), *The executive mind: new insights on managerial thought and action*, San Francisco, Jossey-Bass, 1983).

(40) Secondo Llano (LLANO A., *La nuova sensibilità. Il positivo della società postmoderna*, Ares, Milano, 1995) i principi della *nuova sensibilità*, sono criteri che ispirano un nuovo modo di pensare e lavorare, di fatto nella percezione delle future tendenze socio-economico-culturali. Si tratta dei principi di: gradualità, pluralismo, complementarità, integralità, solidarietà. Quanto al primo principio, occorre tener conto che quasi tutte le cose umane implicano gradi, sfumature, varietà e variazioni (mentre il razionalismo moderno propone la logica del *bianco e nero*). Il secondo ricorda che un sistema sociale deve sapere riconoscere la varietà dei talenti umani. Occorre accettare le differenze; differenti modi di lavorare; molteplici istanze. Il principio di complementarità, evidenzia che la realtà è pluralistica, non esclusiva, piuttosto complementare. Se si ammette l'esistenza di differenze, è opportuno accogliere una loro coesistenza, una loro componibilità. Il quarto principio va contro le ideologie, cioè le interpretazioni monotematiche dell'esistenza umana. È bene aprirsi ad un profondo e ampio umanesimo. L'uomo non può fossilizzarsi nella sola dimensione produttivo-consumistica. L'ultimo principio si apre all'attenzione al prossimo; ad una logica non utilitaristica dei rapporti tra persone (da qui il recupero di relazioni empatiche), tra persone e cose.

dei suoi *stakeholder*, vera misura del successo aziendale. D'altro canto la definizione zappiana che vuole l'azienda quale *istituto economico* che organizza la sua attività in vista del *soddisfacimento dei bisogni umani*, implicitamente non può non richiamare quel bisogno, quel desiderio ultimo di felicità che la filosofia classica (41) ha considerato elemento soggiacente alle azioni di ogni individuo (42). L'attenzione nei riguardi del perseguimento della felicità, o meglio della vera felicità (quella che i latini chiamavano *beatitudine*), per la quale ogni altro fine risulta meramente intermedio, si comprende è momento di radicale rilievo, interessando il significato più generale della vita umana, ossia la tensione al raggiungimento della perfezione umana, quella dell'uomo in quanto uomo (43).

Passando al *pulchrum* si vuole richiamare l'attenzione verso la bellezza, l'armonia estrinseca ed intrinseca degli spazi e dei processi. Rilevano a tal riguardo le condizioni ambientali nelle quali si svolge l'attività lavorativa: basti pensare ai risultati dei celeberrimi esperimenti condotti presso gli stabilimenti della Western Electric Company da Elton Mayo (44); rilevano i modelli di organizzazione del lavoro formali (rappresentati attraverso idonei organigrammi) ed informali; rileva il clima aziendale che qualifica le dinamiche relazionali intra- ed inter-aziendali; ed ancora, i meccanismi operativi aziendali, nonché il tipo di *leadership* praticata. Strutture, meccanismi ed esercizio del potere, sono ovviamente interrelati con l'opzione antropologica accolta e quindi con l'idea di uomo che preordina e sostanzia il rapporto con ogni singolo individuo, ogni singolo *stakeholder* aziendale, e auspicabilmente dovrebbero essere predisposti a favorire la permanente apertura dell'animo umano verso lo stupore che la realtà nella sua semplicità e complessità è sempre capace di donare. Allo stesso tempo rileva il senso civico e la missione sociale che il sistema aziendale vuole rispetti-

(41) Si utilizzerà l'espressione *filosofia classica* prevalentemente con riferimento al pensiero di Platone e Aristotele, perlopiù secondo l'interpretazione di Sant'Agostino e San Tommaso d'Aquino.

(42) Cfr. CHALMETA G., *Etica applicata. L'ordine ideale della vita umana*, Le Monnier, 1997, pp. 9-10.

(43) Si condivide che la natura umana e i fini da conseguire che in ultima analisi la stessa propone, costituiscono il fondamento della condotta di ogni uomo. D'altro canto ci si muove per un fine allorché la volontà cerca ciò che la ragione le prospetta come buono.

(44) Cfr. MAYO E., *La civiltà industriale. Problemi umani e socio-politici di una civiltà industriale*, UTET, Torino, 1969.

vamente stimolare e assegnarsi, quindi il modello di società che si vuole contribuire a forgiare.

Il valore, per richiamarci al precedente “trascendentale”, si ricollega al riconoscimento e al rispetto della dignità umana, alla valorizzazione della più preziosa risorsa aziendale: l’uomo (45). Richiamando Novak (46) secondo il quale «l’uomo è nato per creare (47). La vocazione umana è di immaginare, inventare, osare nuove imprese», un’attenzione specifica si riconosce non solo ai fenomeni di *entrepreneurship* (imprenditorialità esterna) ma anche a quelli di *intrapreneurship* (48) (imprenditorialità interna). In quest’ultimo caso la valorizzazione del potenziale umano si esprime a livello massivo in tutta l’organizzazione, potendo essere ciascun dipendente e collaboratore soggetto proponente idee imprenditoriali che direttamente o indirettamente, in tempi più o meno lunghi, possono avere anche risvolti commerciali. La mancata valorizzazione di proposte d’imprenditorialità interna, oltre a inibire percorsi contingenti di sviluppo futuro strettamente dovuti al venir meno dei benefici associati all’inibita intrapresa del progetto proposto, può incrinare, anche radicalmente e strutturalmente, le dinamiche di crescita quali-quantitative dell’azienda, come nel caso di *fuga conflittuale* (49), ossia di fuoriuscita di personale dall’azienda che decide di mettersi in proprio per realizzare il progetto non sponsorizzato dall’azienda *incubatrice* (50).

(45) Come ricorda Giovanni Paolo II nella *Centesimus Annus* (*Centesimus Annus. Lettera enciclica nel centenario della Rerum Novarum*, Centro Editoriale Dehoniano, Bologna, 1991, p. 39) «in effetti, la principale risorsa dell’uomo, insieme con la terra, è l’uomo stesso. È la sua intelligenza che fa scoprire le potenzialità produttive della terra e le multiformi modalità con cui i bisogni umani possono essere soddisfatti».

(46) NOVAK M., “Dove va il capitalismo italiano?”, in *Qualeimpresa*, giugno, 1989, p. 29, cit. in FELICE F., *Capitalismo e cristianesimo*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2002.

(47) In quanto *imago Creatoris*, l’uomo è appunto *homo creator* (così ricorda FELICE F., *ibidem*, richiamando il pensiero di Novak M.).

(48) Secondo Invernizzi (INVERNIZZI G., “Strategie aziendali e imprenditorialità interna: evoluzione e tendenze in atto negli studi”, in AA.VV., *Strategie e politiche aziendali*, CLUEB, Bologna, 1989, p. 163), «per <imprenditorialità interna> intendiamo quella modalità di sviluppo imprenditoriale che tende a generare nuove attività valorizzando le diverse competenze diffuse».

(49) Un esempio storico di *fuga conflittuale* vuole riscontrarsi nella nascita della Apple computers da parte di Steve Jobs. Sul tema dei fenomeni di gemmazione imprenditoriale si rinvia diffusamente a RUISI M., *op. cit.*

(50) Ciò, tra gli altri esempi, esprime l’evidente collegamento tra i differenti “trascendentali” dell’azienda (qui tra valore e unità).

Considerazioni conclusive: verso un profondo umanesimo imprenditoriale

Perché un'azienda possa ritenersi protesa e orientata verso percorsi di successo duraturo riteniamo essenziale riscontrare – *ceteris paribus* – determinate proprietà, più esattamente fondamentali e precipui “trascendentali” aziendali; d'altro canto e prima ancora, riteniamo che debbano ritrovarsi *ab origine* altre pre-determinate proprietà: i trascendentali appunto dell'imprenditore (soggetto singolo o plurimo che sia), ovvero – più ampiamente – degli attori chiave dell'azienda. Riteniamo, d'altronde, essenziale non solo la loro sussistenza, ma anche una relativa e connessa autocoscienza da parte dell'imprenditore che sia foriera di una consapevole dinamica e costante coltivazione. Se non pochi sono i casi di esercizio imprenditoriale attento ad un comportamento aziendale eticamente rispettoso della persona umana e del suo habitat, come d'altronde testimoniato dalla copiosa letteratura (articoli e *case histories*) in tema di *business ethics*, in questa sede si sostiene un percorso di radicale *umanesimo imprenditoriale* che punti ad un'ampia e profonda *human satisfaction*. Se il termine umanesimo come nome comune si richiama ad ogni dottrina che esprime e sottolinea il valore dell'uomo, quanto si propone in questa sede recupera tale valore su ogni fronte e latitudine. L'interesse non si rivolge allora solo ad una mera *customer satisfaction* (cliente esterno o interno che sia) magari interpretata secondo una prospettiva variamente utilitarista, quanto piuttosto ad una strutturazione e attuazione delle dinamiche intra- ed interaziendali che in chiave antropologica punti ad una profonda e completa valorizzazione della persona umana, tanto da far pensare all'azienda come scuola di umanizzazione, contesto – insieme agli altri contesti – nel quale l'uomo può perseguire la sua realizzazione.

Come ricorda Russo (51) riprendendo il pensiero di Giovanni Paolo II, «[...] la crescita dell'uomo, l'adempimento del compito di realizzare se stessi come persona, avviene autenticamente nella verità e verso la verità, verso il bene voluto e scelto alla luce della verità, che quindi va conosciuta e colta in profondità. [...] l'uomo realizza se stesso non per il solo fatto di eseguire un'azione o una scelta libera, ma perché rende se stesso buono (o, detto altrimenti, veramente e autenticamente

(51) RUSSO F., *La persona umana. Questioni di antropologia filosofica*, Armando, Roma, 2000, p. 36.

mente uomo) quando l'azione è moralmente buona», in questa sede e con riferimento al soggetto imprenditore e attore chiave, si potrebbe dire, quando è un bene per se e per gli altri, per tutti gli altri; così, un istituto economico realizza se stesso, al di là della specifica *mission*, se è stato fondato, organizzato e gestito da uomini nel rispetto e nella “esaltazione” delle sue proprietà fondamentali, dei suoi “trascendentali”, il che significa se realmente si tratta di *intrapresa* per il più ampio, autentico e profondo *soddisfacimento dei bisogni umani*.

BIBLIOGRAFIA

- ABBAGNANO N., *Dizionario di filosofia*, ed. agg. e ampl. da Fornero G., UTET, Torino, 2001.
- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.
- BENTHAM B., *Introduction to the principle of morals and legislation*, 1789.
- BOMERS G. B. J., "L'apprendimento è la nuova cultura aziendale" in *Harvard Espansione*, 50, 1991, pp. 101-112.
- CHALMETA G., *Etica applicata. L'ordine ideale della vita umana*, Le Monnier, 1997.
- FELICE F., *Capitalismo e cristianesimo*, Rubbettino, Soveria Mannelli, 2002.
- FRIEDLANDER F., "Patterns of individual and organizational learning" in S. Srivastava and Associates (Eds.), *The executive mind: new insights on managerial thought and action*, San Francisco, Jossey-Bass, 1983.
- GILBERT P., PETROSINO S., *Il dono. Un'interpretazione filosofica*, Il Melangolo, Genova, 2001.
- GIOVANNI PAOLO II, *Allocuzione all'Unesco*, 2 giugno 1980, in NEGRI L., *L'uomo e la cultura nel magistero di Giovanni Paolo II*, Jaca Book, Milano, 1988.
- GIOVANNI PAOLO II, *Centesimus Annus. Lettera enciclica nel centenario della Rerum Novarum*, Centro Editoriale Dehoniano, Bologna, 1991.
- GODBOUT J. T., *Lo spirito del dono*, Bollati Boringheri, Torino, 1993.
- HERBERT R. F., LINK A. N., *The entrepreneur*, Praeger, New York, 1988.
- HUBER G.P., "L'apprendimento organizzativo: un'analisi della letteratura", in *Problemi di Gestione*, XIX, n. 4; tit. orig. "Organizational learning: the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol.2, n.1, February 1991.
- INVERNIZZI G., "Strategie aziendali e imprenditorialità interna: evoluzione e tendenze in atto negli studi", in AA.VV., *Strategie e politiche aziendali*, CLUEB, Bologna, 1989, pp. 161-176.
- KOLB D. *et al.*, *Experiential learning*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.
- LEVINTHAL D. A., MARCH J. G., "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, V. 14, (winter special issue), 1993, pp. 95-112.
- LLANO A., *La nuova sensibilità. Il positivo della società postmoderna*, Ares, Milano, 1995.
- MAYO E., *La civiltà industriale. Problemi umani e socio-politici di una civiltà industriale*, UTET, Torino, 1969.

- MONDIN B., *Dizionario enciclopedico di filosofia, teologia e morale*, Massimo, Milano, 1994.
- MORGAN G., *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1993.
- NONAKA I., "Come un'organizzazione crea conoscenza", in *Economia & Management*, 3, 1994.
- NOVAK M., "Dove va il capitalismo italiano?", in *Qualeimpresa*, giugno, 1989.
- ONIDA P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1965.
- RUISI M., *La genesi d'impresa per gemmazione*, Giuffrè, Milano, 1999.
- RUSSO F., *La persona umana. Questioni di antropologia filosofica*, Armando, Roma, 2000.
- SCHARMER C. O., "Organizing around not-yet-embodied knowledge", in von Krogh G., Nonaka I., Nishiguchi T. (Eds), *Knowledge creation. A source of value*, MacMillan Press, U.K., 2000.
- SCIACCA M. F., *Gli arieti contro la verticale*, Marzorati, Milano, 1969.
- SPAEMANN R., *Concetti morali fondamentali*, Piemme, Casale Monferrato, 1993.
- TORELLÓ G., "Delle guide e dei modelli", in *Studi Cattolici*, dicembre, 2001, pp. 836-840.
- YARZA I., *Un'introduzione all'estetica*, ARES, Milano, 2004.

Finito di stampare
dalla Officine Grafiche Riunite
Palermo, Febbraio 2007

annali

AREA **ECONOMICO-AZIENDALE**