



## Presentazione

La complessità del sistema competitivo e le molteplici modalità attraverso cui i diversi Attori economici si confrontano inducono a sviluppare una riflessione sugli approcci e sui modelli da utilizzare per analizzare i loro comportamenti. Il lavoro monografico del prof. Antonio Botti propone una chiave di lettura che pone al centro dell'analisi le Organizzazioni, considerandole come elemento caratterizzante qualsiasi sistema economico-sociale.

Il riferimento alle Organizzazioni è stato correlato alla dimensione strutturale delle stesse che ha consentito di sviluppare l'analisi rispetto alle due categorie, considerate quali tipologie estreme, ossia l'impresa e la pubblica amministrazione. In questo lavoro si supera la tradizionale antinomia tra i diversi tipi di organizzazioni, che si riscontra negli studi manageriali, proponendo una lettura del fenomeno sviluppata intorno a tre fattori che ne definiscono la natura: finalità, scelte manageriali e performance.

L'analisi delle finalità consente di evidenziare come qualsiasi organizzazione, in definitiva, si caratterizzi per la capacità di soddisfare dei bisogni nel tempo; tale capacità ne rappresenta l'elemento di legittimazione sociale. Quest'ultimo aspetto consente di legare le finalità dell'organizzazione alle esigenze e alle attese che promanano dal sistema degli stakeholder e, più in generale, dalla società. Questa prospettiva permette di superare la finalità della semplice sopravvivenza, concetto sul quale la letteratura sembra concordare in maniera pressoché unanime, per qualificare la finalità dell'organizzazione in termini di sostenibilità, che esprime la capacità di questo organismo di saper incontrare, selezionare e soddisfare le istanze che la società propone.

Natura e caratteristiche dell'organizzazione sono fattori che determinano le modalità attraverso cui essa può qualificarsi come sostenibile. Il tema della conduzione dell'organizzazione e dell'azione manageriale diviene un elemento critico in vista del raggiungimento dell'obiettivo di una sopravvivenza sostenibile. L'attività manageriale è analizzata, in questo lavoro, da due angoli visuali, quello dei processi decisionali e quello della cultura organizzativa. La razionalità limitata dei processi decisionali consente di sottolineare il ruolo cruciale rivestito dagli attori che partecipano a questi processi, che riportano negli stessi le loro competenze ed i loro valori. Il tema dei valori consente, poi, di introdurre il concetto di cultura organizzativa, vero collante di qualsiasi organizzazione. La cultura organizzativa è un costrutto che da sempre ha presentato difficoltà nella qualificazione e nella successiva misurazione. Nel lavoro del prof. Botti il

tema è sviluppato sia nella prospettiva dei fattori che lo qualificano, sia con riferimento ad un modello di misurazione, il *Competing Values Framework*. L'utilizzo di questo modello ha consentito di analizzare più nel dettaglio le caratteristiche dei diversi modelli manageriali e degli stili di leadership.

L'ultimo aspetto sviluppato nel lavoro è il tema della valutazione delle performance. Partendo dai tradizionali modelli ispirati da una logica puramente economico-finanziaria, il prof. Botti propone un concetto ampliato di performance che sappia combinare con la tradizionale prospettiva dell'organizzazione anche quella delle persone (*Care for People*) e della società (*Care for Society*). Questo ampliamento del concetto di performance trova le sue giustificazioni sia in teorie e modelli ormai consolidati, come la *Stakeholder Theory*, la *Corporate Social Responsibility* e la *Triple Bottom Line*, sia considerando nuovi filoni di ricerca che si stanno affacciando negli studi manageriali, come la *Humane Entrepreneurship*.

Il volume "*Finalità e Performance nella Gestione delle Organizzazioni*" rappresenta un apprezzabile tentativo di guardare alle Organizzazioni da una prospettiva unitaria, la quale può essere considerata complementare rispetto alle tradizionali analisi basate sulla natura delle stesse. In tal senso la scelta della finalità, dell'attività manageriale e delle performance come fattori qualificanti sembra essere un esperimento che può ritenersi riuscito.

Università degli Studi di Salerno, febbraio 2018

*Roberto Parente*

## Introduzione

Il marziano di Simon (1991a) vede la terra come un territorio infestato di organizzazioni e si sorprende per il fatto che i terrestri continuano a parlare di “economia di mercato” piuttosto che di “economia delle organizzazioni”. Anche Mintzberg (1989, p. 1) sottolinea come le organizzazioni impegnino buona parte della vita delle persone, infatti scrive “*Ours has become, for better and for worse, a society of organizations. We are born in organizations are educated in organizations so that we can later work in organizations. At the same time, organizations supply us and entertain us, they govern us and harass us (sometimes concurrently). Finally we are buried by organizations*”. Tagliagambe e Usai (1999) sostengono che “viviamo in una società di organizzazioni” richiamando l’attenzione degli studiosi sul fatto che le organizzazioni costituiscono il tessuto connettivo della società moderna. Da qui la scelta di affrontare in questo libro alcuni temi classici del management avendo come riferimento le “Organizzazioni” nella dimensione intermedia che assumono tra la semplice accolta di persone e le istituzioni sociali di livello più elevato. Le unità operative della pubblica amministrazione sono organizzazioni, le imprese sono organizzazioni, tali sono anche le unità che operano nel terzo settore per cui le parole di Mintzberg (1989, p. 1) “*we are buried by organizations*” o quelle di Tagliagambe e Usai (1999, p. 1) che considerano la presenza delle organizzazioni nella società “... così estesa e capillare da essere considerata da molti come invadente, oppressiva e alienante”, possono essere considerate l’incipit di questo lavoro.

L’organizzazione è un elemento comune a tutte le istituzioni e ne rappresenta la struttura; ciò che varia sono le finalità dell’istituzione, che rappresentano le condizioni sotto le quali agisce l’organizzazione. Trattando di impresa, di solito la finalità è individuata nel profitto, mentre per le amministrazioni pubbliche e per le organizzazioni del terzo settore la finalità assume uno spettro molto più ampio.

Ogni organizzazione, al di là della sua appartenenza ad una specifica tipologia, costituisce una individualità, cioè un’entità per qualche aspetto assolutamente esclusiva (Tagliagambe, Usai, 1999), che cerca di pensare ed agire come un soggetto unico, senza però riuscire a superare completamente le differenze e le antinomie interne (Rullani, 2010). Questo modo di vedere le organizzazioni si rifà alla *contingency theory*, la quale sostiene che non esiste una modalità migliore di altre per organizzare una società, per condurre una organizzazione, o per assumere delle decisioni. Un modello organizzativo, uno stile di leader-

ship o un processo decisionale che risultano efficaci in alcune situazioni, possono non esserlo in altre. La teoria delle contingenze strutturali (Lawrence, Lorsch, 1967) spiega l'adattamento passivo dell'organizzazione alle contingenze ambientali, concettualizzando l'ambiente in termini di differenziazione, di stabilità-instabilità, di certezza-incertezza. L'organizzazione è analizzata in termini di differenziazione strutturale e di meccanismi di integrazione ed il problema del cambiamento organizzativo è ricondotto alla capacità di adattarsi all'ambiente riprogettando la forma e le modalità di apprendimento organizzativo. Già nel corso degli anni settanta del secolo scorso è stato evidenziato, però, che le organizzazioni non possono assumere qualunque forma solo per effetto delle forze ambientali, in particolare di quelle del contesto competitivo, ed inoltre l'adattamento non può essere istantaneo e non è necessariamente efficiente. Pertanto l'equilibrio tra condizioni ambientali e scelte organizzative non è stabile e non si sviluppa sempre secondo modalità che garantiscono il miglior utilizzo delle risorse ed il raggiungimento delle finalità dell'organizzazione.

La pretesa deterministica che postula la capacità di individuare la soluzione migliore rispetto ad un problema collide con la complessità del contesto in cui le organizzazioni operano. Tale questione è ben evidenziata dal filone di studi sulla razionalità limitata (Simon, 1957; 1960). La meccanica dell'equilibrio newtoniano – prevedibile, ottimizzabile, deterministico – utilizzato nella teoria neoclassica non è più il modello di riferimento.

La teoria generale dei sistemi (von Bertalanffy, 1968), negli anni sessanta del secolo scorso, cerca di superare l'impostazione deterministica, proponendo l'idea di sistema come concetto stabile, capace di adattarsi alle contingenze senza perdere le sue connotazioni di fondo (principio di prestazione, autoreferenzialità, feedback). Il modello descrive in maniera sufficientemente appropriata la logica operativa sviluppata dalla grande azienda fordista e dal capitalismo manageriale (Rullani, 2010): la stabilità come elemento caratterizzante i processi, la presenza di una tecnostuttura (il management) e di meccanismi in grado di assorbire la variabilità dell'ambiente esterno e dei diversi stakeholder. L'organizzazione assurge, quindi, a sistema, si separa dai soggetti che la compongono e dalle loro finalità e assume come proprio fine la stabilità e la sopravvivenza (Drucker, 1967; Galbraith, 1968).

La metafora dell'organismo biologico (Maturana, Varela, 1980) è utilizzata per descrivere l'attività delle organizzazioni, le quali distribuiscono le funzioni da svolgere tra una pluralità di organi e cellule, che lavorano in stretto collegamento tra loro, e che obbediscono a un controllo centrale cui spetta il compito di stabilizzare le condizioni che garantiscono la sopravvivenza dell'insieme. Dove sia localizzato il centro del sistema non è però chiaro: il meccanismo omeostatico che, in caso di perturbazioni dannose, interviene per ristabilire i valori fisiologici adeguati alla sopravvivenza risulta, infatti, distribuito a vari livelli. Il sistema organismo è chiaramente delimitato tra interno (controllabile) ed esterno (non controllabile). Le organizzazioni cercano co-

stantemente di adattarsi all'ambiente esterno per garantirsi le condizioni di sopravvivenza.

Guardare alle organizzazioni assumendo la prospettiva del soggetto osservato consente di qualificarle come sistemi cognitivi (Vicari, 1991), alla stregua degli esseri umani, che incorporano e utilizzano le conoscenze dei soggetti che operano nelle stesse.

La concezione reticolare, che vede le organizzazioni non più sistemi isolati ma nodi intelligenti di una rete cognitiva ampia e diversificata, consente di superare il confine tra interno ed esterno (Rullani, 2010). La rete cognitiva propone un modello di produzione collettiva del valore, che mobilita verso uno scopo convergente una pluralità di sistemi e di soggetti.

L'approccio sistemico vitale (Golinelli, 2000a; Golinelli, 2000b) amplia ulteriormente il quadro interpretativo delle organizzazioni, che si prestano ad essere lette sia nell'ottica statico-strutturale delle componenti, sia in quella dinamica delle relazioni, delle interazioni e dei processi (Golinelli, 2009). Due sono le componenti qualificanti il sistema organizzativo: l'organo di governo e la struttura operativa. I rapporti tra l'organizzazione e le molteplici entità del sistema competitivo sono valutati dall'organo di governo in termini di rilevanza e criticità. La sopravvivenza del sistema organizzativo, che non è assicurata solo dalla competitività e dall'efficienza, richiede il raggiungimento di un appropriato livello di consonanza con tutti gli attori del sistema competitivo, la quale esprime la legittimazione sociale dell'organizzazione manifestata attraverso l'adeguata soddisfazione di tali soggetti. Un ruolo critico è assunto dall'organo di governo che ha il compito di leggere il contesto e di scegliere, tra tutte le alternative possibili, il livello di soddisfazione delle attese del singolo interlocutore che ritiene adeguato.

L'organizzazione, quindi, non è più una cellula caratterizzata da relazioni diadiche con altre organizzazioni, ma è essa stessa una componente di un sistema di relazioni, determinando la loro dinamica evolutiva e rimanendone a sua volta influenzata. Il sistema competitivo viene, pertanto, ad essere composto da entità che operano a diversi livelli. I processi decisionali, sia a livello strategico che operativo, divengono cruciali per garantire la sopravvivenza dell'organizzazione. Il contributo di Barile (2009) offre una descrizione del percorso della conoscenza e dei processi decisionali che sono ricondotti a quattro aree problematiche: caos, complessità, complicazione e certezza. L'appartenenza di un problema ad una determinata area della conoscenza non deriva più da una evidenza oggettiva, ma è funzione della varietà informativa del soggetto decisore (Barile, Sancetta, Saviano, 2015). Il fatto che un medesimo problema possa generare caos per un certo decisore, o complicazione per un altro, apre notevoli spunti di approfondimento sui problemi decisionali nelle organizzazioni. Queste sono sempre più chiamate a confrontarsi con nuove dinamiche del contesto competitivo che aprono temi, quale quello della sostenibilità, con i quali bisogna confrontarsi per garantire la loro sopravvivenza. Nel volume il

concetto di sostenibilità è affrontato in senso ampio nella parte in cui si tratta del concetto di performance, non riconducendolo ad istanze di natura esclusivamente ecologica, ma qualificandolo in termini di attese e priorità che il complesso degli stakeholder ed il sistema sociale, nella sua accezione più ampia, pongono alle organizzazioni. Da queste considerazioni scaturisce la proposta di affrontare la valutazione delle performance da una diversa prospettiva, qualificata come “*meso*”.

Desidero a questo punto ringraziare in maniera sentita tutte le persone che hanno reso possibile la stesura di questo lavoro. In particolare ringrazio il prof. Roberto Parente, per il continuo confronto e i preziosi suggerimenti che hanno accompagnato la stesura delle diverse versioni del lavoro.

Un grazie va anche a mia moglie e a mio figlio che sopportano le mie assenze nelle lunghe giornate dedicate al lavoro.

Ai lettori, infine, voglio indirizzare le mie scuse per tutte le eventuali imprecisioni presenti nel testo, delle quali mi assumo la piena responsabilità.

Università degli Studi di Salerno, gennaio 2018

*Antonio Botti*

SOMMARIO: 1.1. Premesse generali. – 1.2. Il confine organizzativo. – 1.3. L'azienda negli studi italiani. – 1.3.1. Il concetto di azienda. – 1.3.2. Finalità e ruolo. – 1.4. L'agire finalizzato. – 1.4.1. Agire finalizzato nelle organizzazioni for profit. – 1.4.2. Agire finalizzato nelle organizzazioni pubbliche. – 1.4.2.1. Ruolo e funzioni della pubblica amministrazione: un'analisi evolutiva. – 1.4.2.2. Le pubbliche amministrazioni nella prospettiva degli studi economico-aziendali. – 1.4.3. Nuovi tipi di organizzazioni. – 1.5. Dalla sopravvivenza alla sostenibilità: ruolo del management e del sistema dei valori.

### 1.1. Premesse generali

Le organizzazioni possono essere considerate l'elemento centrale di qualsiasi sistema sociale. La loro massiccia presenza è sottolineata da Simon (1991a, p. 27) attraverso la metafora del suo osservatore marziano:

*“Suppose that it [A mythical visitor from Mars] ... approaches the Earth from space, equipped with a telescope that reveals social structures. The firms reveal themselves, say, as solid green areas with faint interior contours marking out divisions and departments. Market transactions show as red lines connecting firms, forming a network in the spaces between them. Within firms (and perhaps even between them) the approaching visitor also sees pale blue lines, the lines of authority connecting bosses with various levels of workers. As our visitor looked more carefully at the scene beneath, it might see one of the green masses divide, as a firm divested itself of one of its divisions. ... Organizations would be the dominant feature of the landscape. A message sent back home, describing the scene, would speak of ‘large green areas interconnected by red lines’. It would not likely speak of ‘a network of red lines connecting green spots.’ .... When our visitor came to know that the green masses were organizations and the red lines connecting them were market transactions, it might be surprised to hear the structure called a market economy. ‘Wouldn’t ‘organizational economy’ be the more appropriate term?’ it might ask”.*

L'estensione e la pervasività delle organizzazioni nel sistema sociale sono rimarcate anche da Mintzberg (1989), che sottolinea come le stesse impegnino buona parte della vita delle persone, e da Tagliagambe e Usai (1999), che considerano la loro presenza quasi oppressiva. Le organizzazioni rappresentano il

luogo ove nascono ed evolvono i rapporti tra gli individui, dando origine ad una rete di scambi interattivi nei quali si sviluppano conoscenze e competenze (Simon, 1991a; Tagliagambe, Usai, 1999).

Simon (1962, p. 1130) evidenzia le motivazioni che giustificano lo studio delle organizzazioni sostenendo “... *there are a great many things that can be said about organizations in general, without specification of the particular kind of organization under consideration*” e che molto si può apprendere confrontando le similitudini e le differenze che caratterizzano i vari tipi di organizzazioni, comprendendone le problematiche operative (Mintzberg, 1989).

Jelinek, Smircich e Hirsch (1983), nonché Vicari (1991), sottolineano la natura complessa delle organizzazioni la cui comprensione richiede studi che approccino l’analisi da differenti angoli visuali, assumendo sia la prospettiva micro che quella macro e guardando alle organizzazioni in diversi modi, come macchina, come organismo, come soggetto che si qualifica per una cultura, ed altri che ancora devono essere identificati. Morgan (1986) evidenzia come le teorie del management si basino su metafore che portano a guardare le organizzazioni secondo ottiche diverse e parziali. In genere, le metafore sono utilizzate per sottolineare un particolare aspetto e per migliorare la comprensione dei caratteri complessivi delle organizzazioni<sup>1</sup>.

Affrontare lo studio delle organizzazioni, però, presuppone che si chiarisca cosa si intende con questo termine, in quanto sono organizzazioni tanto gruppi di persone quanto le istituzioni (Stato) e finanche la società nel suo complesso. Aderendo all’impostazione di Simon (1962, p. 1130), in questo lavoro il termine organizzazioni è utilizzato in una prospettiva micro riferendosi a quei sistemi che si pongono a un livello intermedio tra i piccoli gruppi e le istituzioni, ossia “... *that are larger than primary groups, smaller than institution*”. Nello specifico, si può ritenere che il livello più appropriato per uno studio scientifico sia rappresentato da quelle organizzazioni che (Simon, 1962):

---

<sup>1</sup> Morgan (1986) propone otto immagini:

- organizzazioni come macchine, che si collega all’approccio meccanicistico-burocratico;
- organizzazioni come organismi, che ne sottolinea la natura sistemica e l’apertura rispetto all’ambiente;
- organizzazioni come cervelli, che richiama la centralità delle informazioni, dei processi decisionali e dell’apprendimento;
- organizzazioni come culture, che evidenzia la natura sociale ed i fenomeni culturali che ne caratterizzano l’operatività;
- organizzazioni come sistemi politici, che sottolinea la pluralità degli interessi contrastanti e delle forze che sono presenti in questo sistema;
- organizzazioni come prigioni psichiche, che richiama gli elementi riferibili all’inconscio delle persone;
- organizzazioni come flusso e divenire, che fa riferimento all’autopoiesi e alla logica dei sistemi che si organizzano e si auto-producono;
- organizzazioni come strumenti di potere, che evidenzia l’elemento collegato alla coercizione, la quale si manifesta in qualsiasi struttura formale.

- presentano un livello di coesione interna e quindi consentono di poter individuare dei fattori caratterizzanti generalizzabili;
- mostrano proprietà interne che sono diverse (o dipendono da meccanismi diversi) da quelle che caratterizzano le unità di livello inferiore.

Sulla base di queste caratteristiche, le organizzazioni a cui possono essere riferite le riflessioni sviluppate in questo lavoro sono tutte quelle che trovano collocazione tra i due estremi rappresentati dalle imprese (organizzazioni for profit) e dalla pubblica amministrazione (altre unità organizzative).

Natura e finalità di una organizzazione ne influenzano la conduzione, per cui l'analisi e la comprensione di questi elementi risultano cruciali nel miglioramento dei processi gestionali. Le organizzazioni sono considerate, pertanto, come strutture formali (Usai, 1990), ossia disciplinate da un insieme di regole più o meno stringenti<sup>2</sup>, le quali sono analizzate in una prospettiva che consenta di comprendere sia i comportamenti degli individui che vi operano (Cyert, March, 1963), sia le relazioni che si sviluppano con l'ambiente e le altre organizzazioni (Warren, 1963).

Vicari (1991) sottolinea come le organizzazioni possano essere osservate da diverse prospettive e la scelta di una comporta la perdita di una parte delle altre. Lo stesso autore ritiene che la prospettiva delle organizzazioni sia quella che consente "... di tenere conto contemporaneamente di tutti i punti di vista" (Vicari, 1991, p. 20), guardando i fenomeni con gli occhi dell'oggetto osservato. Questo approccio considera le organizzazioni come sistemi cognitivi, alla stregua degli esseri umani, che incorporano e utilizzano le conoscenze dei soggetti che operano nelle stesse. Lo stesso Vicari (1991) sottolinea, però, che nonostante l'assunzione della prospettiva dell'organizzazione consenta di cogliere ogni aspetto della sua realtà, ciò non elimina la necessità di assumere anche altri punti di vista. Le caratteristiche intrinseche delle organizzazioni e l'importanza rivestita dalle relazioni nel qualificare il loro funzionamento fanno sì che la teoria dei sistemi (von Bertalanffy, 1968) abbia un rilievo assoluto in questo campo di studi.

In diverse analisi, particolarmente quelle che adottano un approccio positivista, si rileva la tendenza a considerare le organizzazioni alla stregua di sistemi perfettamente organizzati e strutturati, capaci di dominare al meglio il proprio spazio operativo. Riprendendo il pensiero di Guatri e Vicari (1994), va sottoli-

---

<sup>2</sup>Le regole risultano rigide e formalizzano comportamenti, ruoli e responsabilità in tutti i lavori che sono riconducibili alle scuole dell'organizzazione scientifica del lavoro (Taylor, 1911), dei principi amministrativi (Fayol, 1925; Urwick, 1943), della burocrazia (Weber, 1968) e del comportamento amministrativo (Simon, 1958). Di contro, nei lavori che si ispirano alla scuola delle relazioni umane (Mayo, 1947; Scott, 1981) si può riscontrare come i partecipanti ad una organizzazione non necessariamente operano sulla base di regole predefinite, mentre assumono grande rilievo le relazioni informali che si attivano tra tali soggetti (Usai, 1990).

neato che le organizzazioni presentano caratteristiche di omogeneità e diversità essendo espressione della cultura, della storia, dell'etica della società in cui operano e restando, allo stesso tempo, fortemente influenzate dall'ambiente interno e da quello esterno. La realtà operativa può presentare connotazioni diverse da quelle immaginate, per cui una buona organizzazione è quella che è capace di gestire al meglio l'imprevisto. Realtà organizzative ben strutturate si presentano come strutture rigide e formali che però hanno maggiori difficoltà a gestire l'emergenza. Ciò che a volte consideriamo disordine, "caos", spesso rappresenta null'altro che una incapacità di leggere la dinamica del contesto per una insufficiente varietà cognitiva (Barile, 2009). La capacità di leggere il contesto operativo costituisce, pertanto, una competenza chiave nella gestione delle organizzazioni (Golinelli, 2000a; Barile, 2009; Barile, Sancetta, Saviano, 2015).

Il testo affronta lo studio delle organizzazioni partendo dalla considerazione che queste possono differenziarsi rispetto alla natura (privata, pubblica o mista), ma tutte si caratterizzano per il loro "agire finalizzato". La finalità, quindi, rappresenta il filo conduttore attorno al quale è costruito il presente lavoro. Si ritiene, infatti, che questa prospettiva di osservazione consenta di combinare diversi approcci allo studio delle organizzazioni, sfruttando il potenziale interpretativo che gli stessi offrono. Nel primo capitolo si affronta proprio il tema della finalità delle organizzazioni, nelle diverse possibili configurazioni che le stesse possono assumere (impresa, pubblica amministrazione, terzo settore). Tale finalità, individuata nella sopravvivenza, è poi specificata in funzione delle attese e delle pressioni che il complesso degli stakeholder esercita sulle organizzazioni giungendo alla qualificazione della stessa in termini di sostenibilità. Nel capitolo successivo l'attenzione è rivolta verso un aspetto critico della gestione, i processi decisionali, che sono analizzati rispetto alla loro presunta razionalità. Nel terzo capitolo si guarda all'attività manageriale, che è analizzata sotto il profilo delle competenze, e si affronta il tema della cultura organizzativa. Quest'ultima, che si ritiene essere un elemento qualificante l'attività di qualsiasi organizzazione (Guatri, Vicari, 1994), è discussa rispetto ai suoi fattori caratterizzanti, affrontando anche il tema della valutazione che consente, poi, di operare un collegamento con i principali modelli manageriali. Nel capitolo successivo è introdotto il tema dell'orientamento alle performance, che rappresenta un elemento chiave nella valutazione dell'attività delle organizzazioni (Guatri, Vicari, 1994). Nel capitolo si affronta il problema della definizione del concetto di performance e delle problematiche connesse con la sua misurazione proponendo una visione ampliata del concetto che integra tre dimensioni: le persone, l'organizzazione e la società. Infine, nel quinto capitolo si propone un approfondimento del concetto di performance nella sua dimensione ampliata, discutendolo dal punto di vista delle principali teorie che supportano questa visione.

Nel lavoro i diversi tipi di organizzazioni sono analizzati separatamente

ogniquale si ritiene che gli aspetti trattati presentino differenze significative soffermandosi, in particolare, sulle tipologie che si collocano agli estremi di una successione discreta che le racchiude tutte, ossia le imprese e le pubbliche amministrazioni. Quindi la trattazione, in molte parti, è sviluppata con riferimento alle imprese e alle amministrazioni pubbliche per far emergere le similitudini, che in questo caso varranno per tutte le organizzazioni, e le differenze, che con una diversa gradazione caratterizzano le varie tipologie di organizzazioni. Nelle parti in cui la trattazione è unitaria, e non si specifica il tipo di organizzazione al quale si fa riferimento, si è ritenuto che l'argomento abbia una valenza generale e non presenti elementi significativamente diversi per le diverse tipologie. A partire dal secondo capitolo sono inseriti dei box nei quali vengono riportati casi, o altre situazioni reali, ritenuti funzionali alla realizzazione di un collegamento tra gli argomenti di cui si sta discutendo e la realtà operativa; gli stessi possono essere considerati come un approfondimento e la loro lettura non si ritiene essere indispensabile nell'economia complessiva del lavoro.

## 1.2. Il confine organizzativo

Le organizzazioni danno vita ad una pluralità di relazioni e scambi occupando uno spazio nel sistema economico generale. Il complesso di relazioni e scambi attivato dalla singola organizzazione costituisce il suo ambiente specifico (Cafferata, 2009), il quale è un sottoinsieme dell'ambiente generale (*general environment*) ove sono presenti tutte le organizzazioni che caratterizzano un dato sistema economico (for profit e non profit, pubbliche e private, ecc.). Il concetto di ambiente specifico (*task environment*) pone il problema della delimitazione del confine organizzativo, ossia di quel limite nel quale rientrano tutte le attività svolte direttamente dall'organizzazione.

Cafferata (2009), nell'esaminare il problema del confine organizzativo, sottolinea che se si affronta il tema sotto il profilo legale lo stesso può essere delineato in maniera precisa sulla base di quanto dispongono la normativa e lo statuto dell'organizzazione. Viceversa, se si assume la prospettiva economico-aziendale, il confine di una organizzazione si presenta molto più sfumato e può variare nel corso del tempo. L'interno di una organizzazione, essendo rappresentato dal complesso delle attività svolte direttamente, può variare nel tempo in funzione, ad esempio, di scelte di localizzazione territoriale, di internalizzazione o di esternalizzazione di attività e/o di processi, di collaborazione e, in via più generale, di tutte le decisioni sulla configurazione della catena del valore<sup>3</sup> (Porter, 1985).

---

<sup>3</sup> La catena del valore è un framework proposto da Porter (1985) che illustra la struttura di una organizzazione attraverso un insieme limitato di processi che la caratterizzano. Porter descrive l'im-

Se si accetta l'approccio costruttivista ne risulta che il confine di una organizzazione è definito dal complesso delle relazioni che attiva con gli altri soggetti del contesto. Se si guarda al mondo della fisica si può notare come la teoria della relatività di Einstein, il principio di indeterminazione di Heisenberg e la meccanica quantistica, hanno rivoluzionato le teorie sull'evoluzione dell'universo passando da una visione deterministica ad una probabilistica. Nell'approccio relativista l'universo è il prodotto di relazioni che si sviluppano nel sistema e per comprenderne il funzionamento bisogna esserne parte; si supera quindi la visione deterministica che descrive l'universo attraverso gli occhi di un osservatore esterno. L'idea del relativismo, coniugata con la teoria darwiniana dell'evoluzione, porta a ipotizzare un mondo che si costruisce da sé alla stessa stregua della città, che ne rappresenta la metafora descrittiva. Chi ha costruito la città? Nessuno, poiché essa è stata costruita da tutti i suoi abitanti; allo stesso modo il cosmo è stato costruito dai suoi stessi partecipanti attraverso una selezione naturale di tutti i possibili universi (Smolin, 1998). Applicando al mondo delle organizzazioni economiche questo concetto ne deriva che l'ambiente, sia generale che specifico, risulta essere il prodotto delle relazioni attivate da tutti gli attori coinvolti.

Le organizzazioni, pertanto, qualificano il proprio *task environment* e contribuiscono a definire l'ambiente competitivo attraverso le decisioni che sono assunte in merito alle relazioni<sup>4</sup> da attivare e alle scelte fatte in termini di collaborazione/competizione (Cafferata, 2009). L'ambiente, pertanto, è soggetto a continui cambiamenti per cui la capacità di leggere ed interpretare la traiettoria evolutiva, sia dell'ambiente generale che di quello specifico, può essere fonte di vantaggio competitivo per qualsiasi tipo di organizzazione poiché consente di definire al meglio strategie, tattiche e processi operativi. Il riferimento al vantaggio competitivo, come risultato della capacità di leggere l'evoluzione del contesto, potrebbe far pensare che solo le imprese siano interessate da questo problema, ma così non è. Una evoluzione non armonica rispetto al proprio ambiente riduce la probabilità di sopravvivenza di qualsiasi organizzazione ed i concetti di consonanza e risonanza, sviluppati nell'approccio sistemico vitale (Golinelli, 2000a; Barile, 2009; Barile, Calabrese, 2012; Barile, Sancetta, Saviano, 2015), offrono una modalità per valutare il grado di armonia tra orga-

---

presa industriale utilizzando nove processi, di cui cinque primari (logistica in ingresso, attività operative, logistica in uscita, marketing e vendite, servizi post vendita) e quattro di supporto (attività infrastrutturali, gestione delle risorse umane, sviluppo della tecnologia, approvvigionamenti).

<sup>4</sup> Sulla distinzione tra aspetto statico e dinamico di una relazione si può far riferimento al lavoro di Barile, Sancetta e Saviano (2015). Il termine relazione è utilizzato da questi autori per qualificare la struttura di una organizzazione e rappresenta una connessione logica o fisica tra le sue componenti. L'interazione, che presuppone l'esistenza di una relazione, è l'elemento dinamico che ha natura sistemica ed è caratterizzato da un elevato contenuto soggettivo, dipendendo "... non solo dal sistema, ma anche e soprattutto dal decisore, da cosa egli sia in grado e/o voglia evincere in funzione della particolare prospettiva di azione" (Barile, Sancetta, Saviano, 2015, pp. 99-100).

nizzazione ed ambiente. La consonanza, infatti, esprime la compatibilità tra organizzazione ed ambiente e valuta la potenzialità che l'organizzazione possa attivare delle relazioni con gli altri attori del contesto (Barile, 2009; Barile, Calabrese, 2012; Barile, Sancetta, Saviano, 2015). La risonanza, invece, attiene al momento dinamico che interessa lo sviluppo delle relazioni e lo scambio di informazioni tra gli attori esprimendo la potenzialità che tali relazioni possano evolvere in maniera armonica ed efficace (Barile, 2009; Barile, Calabrese, 2012; Barile, Sancetta, Saviano, 2015).

Le organizzazioni, quindi, sono chiamate ad instaurare un rapporto di co-evoluzione (Parente, 2008) con i soggetti che qualificano il proprio contesto ambientale, perseguendo la propria finalità e rispettando le proprie caratteristiche fondamentali, che sono esaminate nei paragrafi successivi. Il concetto di co-evoluzione, come qualificato da Parente (2008), va oltre la semplice integrazione nei propri processi di conoscenze esterne, ma attiene alla capacità delle organizzazioni di generare percorsi di sviluppo congiunto che possono interessare tanto la produzione di nuova conoscenza, quanto il miglioramento dei processi attualmente svolti.

### **1.3. L'azienda negli studi italiani**

L'azienda è il tipo di organizzazione che con maggiore frequenza risulta analizzata dagli studiosi italiani delle discipline economico-aziendali, soprattutto nelle fasi iniziali di sviluppo di tali discipline. Un lavoro che tratta di organizzazioni, ricercandone la finalità, non può prescindere dall'analizzare questi studi anche perché molte delle considerazioni riferite all'azienda risultano avere una valenza generale e possono quindi essere estese ad altre tipologie di organizzazioni.

#### **1.3.1. Il concetto di azienda**

Dell'azienda sono state date molteplici definizioni che si sono soffermate, di volta in volta, su specifici aspetti ritenuti caratterizzanti. Questa circostanza è chiaramente sottolineata da Giannessi (1979, p. 5):

*“... l'azienda è indubbiamente quella che è e nessuno può cambiarla. Le definizioni che di essa sono state date e che sempre si daranno non sono altro che 'interpretazioni diverse' di uno stesso fenomeno le quali dipendono dal particolare momento attraversato dagli studi, dallo stato evolutivo della materia, dall'esistenza di correnti che monopolizzano la cultura, dai mezzi di cui dispone l'indagatore per effettuare la ricerca, dal suo stato psico-fisico e relazionale”.*

Etimologicamente il termine azienda<sup>5</sup> indica una cosa da farsi, richiamando il concetto di azione e quindi di attività. La definizione come "... complesso di persone e beni diretto al soddisfacimento dei bisogni umani" (Amodeo, 1983, p. 7) ne sottolinea la struttura e la generica finalità, ma ne trascura l'elemento dinamico (Giannessi, 1979), presente in Zappa (1956, p. 37), il quale considera l'azienda "... istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza"<sup>6</sup>. Nelle definizioni di Amaduzzi<sup>7</sup> (1953) e di Onida<sup>8</sup> (1954) si nota un ampliamento del concetto di azienda, si include l'ambiente e si delinea una concezione organica di questa organizzazione che in Ferrero<sup>9</sup> (1968) è qualificata in termini strumentali rispetto agli obiettivi di coloro che l'hanno fondata. Sull'azienda quale organismo che ottimizza le risorse, tanto nell'ottica della produzione che in quella del consumo, si sofferma Ceccherelli<sup>10</sup> (1930) il quale sembra riuscire a coniugare i componenti strutturali con la dinamicità dell'attività, considerandoli elementi inscindibili dello stesso fenomeno. Giannessi<sup>11</sup> (1960) evidenzia la necessità di

---

<sup>5</sup> Besta (1922, p. 5-6) sul termine scriveva "... la voce azienda, che ha uso largo e diffuso, è forse men vecchia [della voce 'amministratore'] nella lingua nostra. Il Cibrario afferma che è vocabolo venuto di Spagna, e lo fa derivare da *hacer* che vuol dire fare. Anche i compilatori del vocabolario della Crusca reputano la voce azienda di conio spagnolo. Secondo essi verrebbe dalla parola *hacienda*, derivata a sua volta dal latino *faciendus*. Forse con più ragione il Tramaer e il Tommaseo la fan precedere dal gerundio latino *agenda*, che suonerebbe quanto cosa da farsi, *facenda*; e dico con più ragione anche perché la voce azienda era usata in Italia assai prima che nel secolo decimo settimo si facesse sentire così vivamente da noi l'influenza spagnola". Con la derivazione latina concorda anche Giannessi (1979).

<sup>6</sup> Va sottolineato che Zappa giunge a questa definizione in un secondo momento in quanto originariamente definiva l'azienda "... coordinazione economica in atto istituita e retta nel soddisfacimento dei bisogni umani" (Zappa, 1927, p. 30) sottolineandone solo in parte la dinamicità dell'attività.

<sup>7</sup> "... un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo insieme, a favore del soggetto economico ed altresì degli individui che vi operano" (Amaduzzi, 1953, p. 16).

<sup>8</sup> "... un complesso economico che, sotto il nome di un soggetto giuridico (titolare) e il controllo di un soggetto economico, ha vita in un sistema continuamente rinnovantesi e mutevole di operazioni attuabili mercé una duratura, sebbene non rigida, organizzazione di lavoro, per la soddisfazione di bisogni umani, in quanto questa richieda produzione o acquisizione e consumo di beni economici" (Onida, 1954, p. 11).

<sup>9</sup> "... lo strumento dell'umano operare in campo aziendale" (Ferrero, 1968, p. 4).

<sup>10</sup> "... l'organismo in cui l'uomo si costituisce soggetto di un'attività economica nella quale le sue facoltà personali si coordinano con i mezzi preparati permettendo di regolare e migliorare il problema della produzione e del consumo" (Ceccherelli, 1930, p. 4).

<sup>11</sup> "... una unità elementare dell'ordine economico-generale, dotata di vita propria e riflessa, costituita da un sistema di operazioni, promanante dalla combinazione di particolari fattori e dalla composizione di forze interne ed esterne, nel quale i fenomeni della produzione, della distribuzione e del consumo vengono predisposti per il conseguimento di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati e un compenso pro-

operare una composizione di forze interne ed esterne per realizzare una situazione di equilibrio economico capace di remunerare nel tempo i fattori produttivi utilizzati. Gli stakeholder dell'omonima teoria (Freeman, 1984) possono essere considerati i soggetti da cui provengono quelle forze interne ed esterne richiamate da Giannessi (1960), mentre il compito di trovare l'equilibrio nella remunerazione di tutte le risorse utilizzate spetta all'organo di governo (Golinelli, 2000a; Barile, 2009), chiamato a garantire la sopravvivenza nel tempo dell'organizzazione.

### 1.3.2. *Finalità e ruolo*

La distinzione tra aziende di produzione e di erogazione risulta comunemente accettata negli studi classici quando è utilizzata per distinguere le organizzazioni che attuano la produzione in senso ampio, da quelle che realizzano il consumo. La stessa viene messa in discussione, invece, nel momento in cui la si riferisce ad una diversità del fine (Giannessi, 1961, p. 1038) in quanto si ritiene che lo stesso sia unico, quale conseguenza dell'unitarietà del fenomeno aziendale (Giannessi, 1961, p. 1026). In tal senso viene accolto il postulato che ritiene che un'attività, per contribuire al progresso economico, richieda una finalizzazione, poiché è quest'ultima che garantisce un ordine di comportamenti capace di autosostenere l'organizzazione, salvaguardandone il suo perdurare nel tempo (Caselli, 1996, p. 55).

Se lo scopo di un'azienda di erogazione fosse il solo soddisfacimento dei bisogni umani, la conseguenza logica sarebbe una progressiva espansione dell'attività, fino ai limiti consentiti dalla dotazione strutturale, prescindendo da qualsiasi valutazione di economicità. Il prezzo potrebbe essere fissato non considerando il costo di produzione, basandosi esclusivamente su valutazioni di ordine politico-sociale correlate allo specifico bisogno da soddisfare. Una siffatta organizzazione non avrebbe, però, alcuna probabilità di sopravvivere e svilupparsi; la mancata remunerazione di tutti i fattori della produzione genererebbe una situazione di disequilibrio che porterebbe alla sua cessazione, facendo venir meno la capacità di soddisfare quei bisogni che erano stati la ragione della sua costituzione. Pertanto, scopo di un'azienda di erogazione non può che essere il perseguimento di un equilibrio economico a valere nel tempo (Giannessi, 1961, p. 1040). Tale finalità si ripropone anche per le aziende di produzione, essendo la collocazione in condizioni di economicità dei prodotti sul mercato elemento imprescindibile per lo sviluppo di queste organizzazioni (Giannessi, 1961, p. 1039).

---

porzionale ai risultati raggiunti, al soggetto economico per conto del quale l'attività si svolge" (Giannessi, 1960, p. 46).

L'azienda, in una visione neutrale, si caratterizza quindi per l'unicità dello scopo, quale diretta conseguenza dell'unitarietà del fenomeno aziendale (Giannessi, 1961). La sua finalità non è né il lucro né il soddisfacimento dei bisogni umani ma, essendo un fenomeno di tempo, il suo scopo si concreta nel conseguimento "... di un determinato equilibrio economico, a valere nel tempo, suscettibile di offrire una remunerazione adeguata ai fattori utilizzati ed un compenso, proporzionale ai risultati raggiunti, al soggetto per conto del quale l'attività si svolge" (Giannessi, 1961, p. 46).

Più generalizzante sembra essere la posizione del Ceccherelli (1930, p. 6), che non ricollega la finalità dell'azienda al lucro o alla soddisfazione dei bisogni umani, ma la riconduce alla realizzazione di un "... risultato economicamente utile" da quantificare in funzione dei diversi vincoli, interni o esterni, economici o sociali. Tale definizione sembra anticipare, in parte, la teoria degli stakeholder (Freeman, 1984) e l'approccio sistemico-vitale (Golinelli, 2009).

Bruni (1968) affrontando il tema delle imprese pubbliche sottolinea la necessità di recuperare in queste organizzazioni i caratteri propri dell'aziendalità tesi a salvaguardare quegli equilibri che ne garantiscono la sopravvivenza nel tempo. L'originaria distinzione tra aziende di erogazione e di produzione, apparsa chiara negli studi classici, diviene pertanto meno netta, anche a seguito della constatazione che l'insieme rappresentato da quelle organizzazioni in cui si possono riscontrare le caratteristiche di entrambe le tipologie di aziende sembra essere il più numeroso (Amodeo, 1983, p. 2). Pertanto, non sono le attività svolte a caratterizzare lo scopo di un'organizzazione, ma tale scopo va ricollegato alla finalità perseguita attraverso lo svolgimento di quelle attività. In tal senso la discussione sullo svolgimento di un'attività produttiva anche in seno alle aziende di erogazione va oltre il criterio di rappresentazione scelto, dovendosi viceversa indagare se la finalità attiene alla diretta soddisfazione dei soggetti partecipanti o alla trasformazione delle risorse impiegate in beni (materiali e immateriali) da scambiare con soggetti esterni.

Masini (1965, p. 1), in un primo momento, lega la finalità dell'organizzazione al soggetto economico o al management a seconda della composizione dell'organo di governo. L'azienda è vista come uno strumento per la soddisfazione di colui (soggetto economico) che l'ha creata e delle persone che la guidano (management); questi due soggetti possono coincidere, ma possono anche divergere, come nel caso dell'impresa manageriale (Baumol, 1958; Marris, 1964). Il ruolo strumentale, espressamente sottolineato da Ferrero (1968), trova conforto nelle definizioni che ricollegano l'esistenza dell'azienda alla soddisfazione dei bisogni umani. Successivamente Masini (1979) rivede la propria posizione ampliando le finalità perseguite dall'azienda, il che si traduce in maggiori vincoli nei processi decisionali, che verrebbero influenzati da fattori di natura economica, sociale, etica, religiosa e di altro tipo.

Il fine delle organizzazioni, nella visione strumentale, varia quindi al mutare

del soggetto economico. Nelle aziende private può essere rappresentato dal profitto (nelle diverse configurazioni delineate dalla teoria) e dalla remunerazione soddisfacente dei collaboratori e di chi ha prestato il capitale (Masini, 1964). Nelle aziende pubbliche a queste finalità talvolta si sovrappongono scopi sociali, che richiedono la produzione di beni e servizi in prestabilite quantità, qualità e prezzi (Masini, 1979). Le organizzazioni, rappresentando lo strumento per realizzare i fini del soggetto economico, possono raggiungere tali finalità solo se garantiscono la loro sopravvivenza attraverso un ordinato combinarsi di relazioni. Queste ultime, nella visione proposta da Pellicano (2017), rappresentano una prospettiva di analisi delle organizzazioni che consente di ricostruirne la struttura e il funzionamento.

Nell'ambito della visione organica le due posizioni esaminate si combinano e l'azienda, una volta creata, diviene un'entità distinta rispetto al suo fondatore assumendo, nel momento in cui viene ad esistenza, una propria finalità che può essere identificata nel perseguimento di una situazione di equilibrio economico a valere nel tempo (Vicari, 1991). La sopravvivenza, e più precisamente la salvaguardia delle condizioni di esistenza nel lungo periodo attraverso la ricerca delle condizioni di equilibrio economico-finanziario che consentono di remunerare nel tempo tutte le risorse (materiali ed immateriali) utilizzate, nel rispetto delle caratteristiche strutturali della particolare tipologia di organizzazione, rappresenta una finalità che si può ritenere includa ed assorba quella proposta nella visione strumentale.

Quindi, senza voler esprimere alcun giudizio preferenziale sulle impostazioni dottrinali esaminate, si ritiene che tra le stesse esistano dei punti di contatto che ne consentono una conciliazione, potendo il fine essere espresso in maniera diversa in funzione della prospettiva di analisi. Se l'azione umana ha per sua natura una finalizzazione, la creazione di una organizzazione non può che essere funzionale rispetto agli obiettivi di colui che la costituisce. Dal punto di vista dell'organizzazione (visione neutrale) il fine è assicurare nel tempo le condizioni che ne garantiscono l'equilibrio. Nella visione strumentale, il fine dell'organizzazione è rappresentato dal raggiungimento degli obiettivi fissati, garantendo un'adeguata remunerazione di tutte le risorse utilizzate. Nel momento in cui le condizioni di equilibrio economico-finanziario consentono di remunerare adeguatamente tutte le risorse impiegate, non si ritiene che esista una differenza sostanziale tra le diverse impostazioni, essendo garantite le condizioni di sopravvivenza nel tempo ed essendo le decisioni comunque assunte in funzione del ruolo che la specifica organizzazione è chiamata a svolgere e delle finalità che le sono assegnate, le quali trovano una concreta esplicitazione negli obiettivi declinati dall'organo di governo.

### 1.4. *L'agire finalizzato*

Maggi (1990) definisce le organizzazioni come un insieme ove gruppi di persone agiscono in modo finalizzato utilizzando risorse di varia natura. Le modalità con cui l'agire finalizzato può esplicarsi portano ad individuare tre possibili concettualizzazioni delle organizzazioni (Maggi, 1990):

- come sistema, inteso in senso meccanico o organico, che risulta definibile a priori sia rispetto agli attori che vi partecipano che alle attività che sono svolte;
- come entità identificabile solo a posteriori, in base alla ricostruzione delle interazioni intervenute tra gli attori, che risultano essere la componente principale;
- come risultato dell'azione organizzativa, in cui attore e sistema sono presenti contemporaneamente senza che uno prevalga sull'altro. Il sistema, quindi, è la risultante di un complesso continuo di azioni e decisioni ove non è possibile individuare un prima e un dopo in quanto il tempo, insieme agli altri fattori di variabilità, è uno degli elementi costitutivi dell'organizzazione.

Le tre modalità di concepire una organizzazione comportano diverse possibili interpretazioni della realtà. La prima concettualizzazione delle organizzazioni consente di individuare dei principi di funzionamento universalmente validi con la possibilità di specificare relazioni causali tra i fenomeni. La seconda concettualizzazione esalta l'individualità dei singoli casi, che per la loro irriproducibilità non ammettono alcuna generalizzazione. Nella terza concettualizzazione il processo organizzativo è ugualmente unico e irripetibile, ma può essere confrontato con dei processi idealtipici per valutare l'effetto di decisioni ed azioni (Maggi, 1990).

Nelle tre modalità di concepire le organizzazioni emergono come elementi comuni la presenza di soggetti che assumono decisioni e l'attivazione di relazioni, tanto con entità interne quanto con entità esterne, come conseguenza del fatto che qualsiasi organizzazione agisce in un ambiente nel quale attiva processi di scambio di risorse (fisiche o immateriali).

L'ambiente è quindi il contesto in cui l'organizzazione opera e risulta caratterizzato dalla presenza di una pluralità di attori, alcuni dei quali sono più prossimi e, di solito, esercitano sulla stessa una maggiore influenza, ed altri, più lontani, la cui influenza è più tenue. Senza ambiente l'organizzazione stessa non esisterebbe in quanto questo concetto può essere considerato come il contrario di quello che per i fisici è il vuoto, ossia l'assenza di materia in un volume di spazio.

Ambiente e processi decisionali sono rilevanti nel mondo delle organizzazioni perché queste agiscono per conseguire delle finalità e raggiungere degli

obiettivi. L'agire finalizzato chiama in causa le modalità di assunzione delle decisioni ed il tema della razionalità e del calcolo in tale processo (si veda il capitolo 2).

Nel rapporto con l'ambiente l'agire finalizzato richiede una capacità di leggere ed interpretare i segnali e le informazioni per delineare le possibili traiettorie evolutive sulle quali impostare le attività di pianificazione, programmazione e controllo. Questo concetto è ben sintetizzato da Weick (1993, p. 37) quando scrive che la razionalità dei processi amministrativi "... non significa necessariamente che le azioni dell'organizzazione sono logiche o sensate, ma piuttosto che sono volute, pensate, pianificate, calcolate o designate a uno scopo".

#### **1.4.1. Agire finalizzato nelle organizzazioni for profit**

Le diverse teorie hanno, di volta in volta, attribuito all'impresa finalità tra di loro diverse in conseguenza dell'aver ritenuto uno specifico soggetto come centrale nell'agire della stessa. Pensare che il fine dell'impresa sia realizzare il profitto significa ritenere che l'impresa coincida con gli azionisti. Allo stesso modo affermare che il fine dell'impresa consista nel produrre prodotti e servizi che soddisfino dei bisogni, vuol dire confondere la stessa con i suoi clienti. Ritenere che lo scopo dell'impresa risieda nella valorizzazione delle persone implica far coincidere l'impresa con tali soggetti. Infine, pensare all'impresa come un generatore e distributore di ricchezza, assimila la finalità dell'impresa con quella della comunità in cui la stessa opera. L'impresa di fatto rappresenta una realtà complessa intorno alla quale si sviluppano una molteplicità di rapporti diversi, alcuni transattivi, altri collaborativi (Sciarelli, 2017). Baccarani (2015) si sofferma sulle funzioni dell'impresa, riconosce la loro molteplicità e ne propone una lettura secondo un ordine di priorità. Questi ritiene la capacità di soddisfare i bisogni e di creare valore due condizioni imprescindibili per realizzare quelle ulteriori funzioni assegnate all'impresa, le quali sono individuate: nella gestione del livello di rischio, nella soddisfazione degli stakeholder, nella sostenibilità e nella promozione del benessere sociale (Baccarani, 2015).

La finalità dell'impresa è cosa diversa rispetto al ruolo che alla stessa è assegnato. L'attività dell'impresa coinvolge interessi sia pubblici che privati in quanto crea ricchezza, occupazione ed opportunità d'investimento, soddisfa bisogni, contribuisce alla spesa sociale, e svolge una serie di altre attività. Da ciò si può derivare la funzione economica e sociale svolta dall'impresa la quale, però, non coincide con la sua finalità. Il concetto di funzione non può, infatti, essere confuso con quello di finalità in quanto, mentre la funzione dell'impresa riguarda il ruolo che le viene assegnato dal contesto in cui opera, la finalità ne è lo scopo ultimo, intrinseco all'impresa stessa. La finalità dell'impresa non è riconducibile a quella degli stakeholder, chiunque siano questi

soggetti portatori d'interessi (Caselli, 1965). L'impresa in quanto tale è molto di più di un mezzo per soddisfare le esigenze di un gruppo di interesse; infatti può essere considerata come un soggetto cognitivo il cui fine non può essere esterno, ma è interno e coincide con la sua stessa sopravvivenza nel tempo, che si realizza attraverso il mantenimento della capacità di crearsi e ricrearsi continuamente (Vicari, 1991).

La finalità dell'impresa va ricercata con riferimento all'istituto, ossia alla classe di organizzazioni a cui la stessa appartiene, e non in senso soggettivo (Luhmann, 1990), poiché tale concetto ha una portata generale, un carattere universale, valido per tutte le organizzazioni che appartengono alla medesima classe (Guatri, Vicari, 1994). La finalità, quindi, non può essere individuata rispetto a una peculiarità soggettiva rappresentata da un interesse di un singolo soggetto o di una classe di soggetti.

Le teorie, sia quelle che individuano la finalità dell'impresa nel profitto (massimo o vincolato da limiti sociali), sia quelle che invece considerano il profitto strumentale rispetto al raggiungimento di altri obiettivi, si caratterizzano tutte per individuare la finalità partendo da un interesse di uno specifico soggetto.

Nel primo corpo di teorie, che riconducono la finalità dell'impresa al profitto, può essere collocato il contributo di Ansoff (1968), il quale parla di massimizzazione di lungo periodo del tasso di rendimento delle risorse fisiche possedute dall'impresa congiuntamente con le proprie finalità sociali e la qualità del management. Nello stesso filone Ackoff (1970) associa obiettivi di rendimento (efficienza, economicità, reddito) a ulteriori obiettivi (immagine, qualità, socialità del management), mentre Momigliano (1975) mette in risalto il problema della sopravvivenza nel tempo, individuando come obiettivi strategici dell'impresa l'adattabilità e la flessibilità, per preservare le risorse impiegate in caso di eventi negativi imprevisti. Il tempo, quindi, rappresenta una variabile con la quale le teorie basate sul profitto sono chiamate a confrontarsi per dare una connotazione concreta a questo concetto, che altrimenti rimarrebbe un'astrazione indefinita in quanto il profitto potrebbe sempre essere massimizzato in un futuro non ben precisato.

Nella categoria delle teorie che assegnano al profitto una funzione strumentale rispetto al perseguimento di finalità diverse può essere collocato il contributo di Marris (1964), il quale guarda all'impresa manageriale che si caratterizza per la netta separazione tra proprietà e management. I manager preferiscono, per prestigio, potere e livello retributivo, gestire imprese grandi, con un fatturato elevato, per cui tendono a massimizzare il tasso di crescita del capitale investito. Questi soggetti, però, operano come agenti degli azionisti, al cui volere è legata la loro posizione, che pertanto vanno comunque soddisfatti. In questo trade-off tra desiderio di crescita ed esigenza di sicurezza dei manager si genera il profitto che, secondo Marris (1964), svolge un ruolo strumentale in quanto finanzia lo sviluppo, per la parte che viene reinvestito nell'impresa, mentre, per la parte distribuita sotto forma di dividendi, garantisce la necessaria soddisfa-