

**SCRITTI IN ONORE
DI UMBERTO BERTINI**

Volume III

FrancoAngeli 



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

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

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

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

Scritti in onore di Umberto Bertini

Volume III

(N - Z)

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

FrancoAngeli 

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

Isbn: 9788835167389

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

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

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

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

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

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

di Antonella Paolini

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

⁷ Ivi, p. 29 (nota 28).

⁸ Ivi, pp. 34-35.

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Le caratteristiche del sistema d'azienda

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁸ Ivi, p. 33.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Riferimenti bibliografici

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