

L'ECONOMIA AZIENDALE E LA SFIDA DELLA SOSTENIBILITÀ

di *Chiara Mio*

1. Introduzione

Umberto Bertini è stato uno studioso autorevole dell'Economia Aziendale, capace di collocare la sua visione dell'azienda dentro il quadro della disciplina fornita dai Maestri, collocandosi così egli stesso come Maestro.

L'approccio di Bertini e degli altri Maestri alla visione dell'azienda fornisce un contributo imprescindibile per comprendere le relazioni complesse tra azienda, società e ambiente, che si integra perfettamente con il paradigma della sostenibilità. Sono evidenti, infatti, le sinergie e le interconnessioni tra il paradigma della sostenibilità, e la teoria degli stakeholder su cui esso poggia, e la tradizione dei Maestri dell'Economia Aziendale. Attraverso il suo pensiero, Bertini ha fornito un quadro concettuale essenziale per comprendere e abbracciare la sostenibilità aziendale, un paradigma che non solo rappresenta un'evoluzione, ma piuttosto una trasformazione radicale nella pratica e nel pensiero aziendale contemporaneo. Questo approccio invita le aziende a adottare una prospettiva olistica e responsabile, che consideri gli interessi di tutte le parti interessate e miri a creare valore a lungo termine per l'intero sistema.

La sostenibilità non è soltanto un'imposizione esterna o un'aggiunta marginale alle pratiche aziendali, ma piuttosto un imperativo etico ed economico che richiede una riflessione profonda e un cambiamento strutturale. La sostenibilità impone alle aziende di adottare strumenti di lettura e di analisi differenti da quelli tradizionali, eppur saldamente ancorati ai fondamentali dell'Economia Aziendale.

Analizzare le sinergie e le interconnessioni tra il pensiero di Bertini e il paradigma della sostenibilità aziendale non solo ci consente di apprezzare la contemporaneità della sua eredità intellettuale, ma ci fornisce anche alcuni punti di riferimento essenziali per orientarci nel complesso scenario che le aziende stanno vivendo e sulla direzione da intraprendere per affrontare con successo la sfida della sostenibilità.

2. L'azienda come sistema aperto e il paradigma della sostenibilità

Accogliendo e sviluppando il pensiero dei Maestri dell'Economia Aziendale, quali Gino Zappa, Alberto Ceccherelli, Aldo Amaduzzi, ed Egidio Giannesi, Umberto Bertini ha abbracciato la concezione dell'azienda come sistema. Rafforzando le posizioni degli autori di Scuola Italiana alla luce delle teorie generali sui sistemi di von Bertalanffy, Bertini ha fornito un contributo significativo alla teoria dell'azienda come sistema.

Per comprendere le interconnessioni tra la visione sistemica aziendale di Bertini e della Scuola Italiana e il modello della sostenibilità aziendale, sembra importante iniziare presentando, seppur brevemente, i tratti fondamentali del paradigma della sostenibilità, e da lì proseguire per alcune considerazioni sulle sinergie con la concezione dell'azienda come sistema.

Per comprendere il paradigma della sostenibilità aziendale – dove per paradigma si intende la prospettiva teorica condivisa e riconosciuta dalla comunità di studiosi della disciplina – è utile raffrontare la sostenibilità a due diversi modelli che altresì attengono al rapporto tra le aziende e la società: la *charity* e la responsabilità sociale d'impresa¹.

La *charity* rappresenta un'azione caritatevole dell'azienda che, mossa da motivazioni filantropiche, decide di donare una parte delle proprie risorse in favore di un'iniziativa benefica. L'azione di *charity* non si inquadra in un intervento sistematico, bensì si presenta come un singolo episodio attraverso cui l'azienda offre una forma di momentaneo sollievo per rimediare a situazioni di sofferenza o ingiustizia presenti nella società. L'atto di donazione, dunque, non richiede all'azienda né una pianificazione strategica né processi di trasformazione tecnica e operativa. Al tempo stesso, la *charity*, per quanto importante, non produce benefici sostanziali per la società.

La responsabilità sociale d'impresa (ovvero, la *Corporate Social Responsibility* – CSR) rappresenta una condotta aziendale che integra nello svolgimento delle proprie attività aspetti di natura ambientale e sociale, accanto alle esigenze economico-finanziarie. Questa prospettiva enfatizza la responsabilità etica dell'azienda di migliorare le relazioni con i propri stakeholder, in primis i dipendenti, la comunità e l'ambiente. Accettando tali responsabilità, l'azienda si fa carico di iniziative volte a migliorare il benessere dei dipendenti, ottimizzare il rapporto con la comunità locale e preservare l'equilibrio naturale. Sebbene tali iniziative siano certamente utili ed apprezzabili, il modello della CSR non presuppone un cambiamento strutturale nel sistema produttivo dell'impresa, e nel sistema economico generale. Il modello della

¹ Chiara Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021, pp. 4-9.

CSR, infatti, accetta lo *status quo*, attribuendo alle imprese la responsabilità di intervenire per assicurare che il modello produttivo esistente non penalizzi i dipendenti, la comunità e l'ambiente. Il modello della CSR, dunque, si rivela inadeguato per affrontare e risolvere le grandi sfide globali della società, ed è incapace di cambiare la rotta del sistema economico, basato sull'uso acritico delle risorse naturali e sociali.

Ai modelli della charity e della CSR, si contrappone il modello della sostenibilità, l'unico veramente in grado di modificare in maniera significativa l'agire d'impresa e di fornire una risposta efficace alle sfide sociali ed ambientali che stiamo vivendo. L'idea di fondo è che un'azienda sostenibile deve realizzare un modello di business in grado di creare valore di lungo periodo non solo dalla prospettiva economico-finanziaria, ma anche dalla prospettiva sociale ed ambientale, ovvero accogliendo tutte le dimensioni della sostenibilità. In altri termini, la sostenibilità richiede alle aziende di soddisfare oltre agli interessi dei soci/azionisti, le aspettative di un ampio insieme di soggetti (gli stakeholder), titolari di un qualche interesse verso l'azienda, sia esso di natura economica, sociale o ambientale. Dal punto di vista teorico, il modello della sostenibilità deve molto alla teoria degli stakeholder, una teoria manageriale elaborata da Edward Freeman nel 1984 nel volume *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

Come già accennato, il paradigma della sostenibilità si basa su un'accezione di azienda che riflette in larga misura la visione sistemica teorizzata da Bertini e dagli altri Maestri dell'Economia Aziendale. Le principali convergenze sono attribuibili al fatto che entrambe le visioni riconducono ad unità la molteplicità degli elementi aziendali e riconoscono l'importanza delle relazioni e delle dipendenze tra l'azienda e l'ambiente esterno. Concepita come sistema o come attore sostenibile, l'azienda viene vista come connotata da mutua dipendenza e vicendevole sostegno tra tutte le componenti interne ed esterne.

Bertini, infatti, nel riconoscere la complementarità e l'interdipendenza degli elementi e delle relazioni interne all'azienda, affermava che: *“Il carattere sistematico dell'azienda dipende dalla stessa natura delle operazioni di gestione che risultano intimamente legate tra loro da un rapporto del tipo 'da causa ad effetto'. Nel loro insieme tutte le manifestazioni del mondo aziendale costituiscono un corpo unico di fenomeni retti da leggi identiche e orientati verso fini comuni. Si delinea pertanto una struttura di ordine superiore alla quale è possibile dare il nome di sistema”*, inteso come *“insieme*

*combinato di parti o elementi in un tutto*². Appoggiandosi su questa visione sistemica, Bertini affermava che il successo di un'azienda rappresenta un fenomeno di crescita economica che passa attraverso una serie di manifestazioni che devono coinvolgere l'intero sistema aziendale³. In altre parole, non vi può essere successo senza il coinvolgimento positivo di tutte le componenti del sistema.

Ebbene, l'idea della visione sistemica – ovvero che vi sia uno stretto collegamento tra le singole parti e i singoli elementi che compongono un'azienda – ben si concilia con il modello della sostenibilità. Adottare il paradigma della sostenibilità implica un cambiamento sostanziale nel sistema di produzione, in quanto presuppone che l'impresa possa intraprendere *“un'attività responsabile configurando un business model innovativo, sfidante, completamente nuovo, che rinnova sia il modo di produrre sia il concetto stesso di prodotto–servizio, in una direzione ecosostenibile”*⁴. Affinché un'azienda sia sostenibile, dunque, tutte le operazioni aziendali devono essere ricondotte ad unità ed orientate verso il fine comune della creazione di valore per gli stakeholder. Tale cambiamento è possibile solo riconoscendo le interdipendenze tra le varie parti e gli elementi che compongono l'azienda, ovvero i sotto-sistemi aziendali teorizzati da Bertini. È questa la principale differenza con la charity – che si identifica con un atto isolato ed episodico – e con la CSR – che non richiede un cambiamento nel modello di business, bensì un agire a posteriori, per prevenire o rimediare gli impatti negativi del fare business *‘as usual’*. L'orientamento alla sostenibilità deve influenzare, fin dall'origine, tutti i tratti caratterizzanti la struttura aziendale: i valori, la cultura organizzativa, la strategia e la governance, la gestione caratteristica (acquisti, produzione e vendita) e i meccanismi operativi (in particolare, il sistema di controllo di gestione).

Il paradigma della sostenibilità impone, dunque, un ripensamento di tutte le variabili della struttura aziendale, concepite come ingranaggi di un sistema che deve essere integralmente orientato alla creazione di valore per gli stakeholder. La nozione di valore a cui si fa riferimento richiama il concetto di *‘shared value’*, elaborato da Porter e Kramer nel 2011⁵. Lo *‘shared value’* è un valore ripartito tra tutti gli stakeholder dell'azienda. La creazione di va-

² Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 29.

³ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 84-85.

⁴ Chiara Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari, 2021, p. 13.

⁵ Michal E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating shared value. How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, 2011, n. 89 (1-2), pp. 62-77.

lore condiviso implica la creazione di valore di lungo periodo per diverse categorie di stakeholder, abbracciando la dimensione ambientale, sociale ed economico, ovvero i tre pilastri della sostenibilità.

L'azione creatrice dell'azienda è un elemento cardine anche della visione sistemica. Bertini affermava che nell'ambito dei sistemi sociali, l'azienda si contraddistingue per la natura concreta della sua attività, che non si limita a consumare una determinata quantità di elementi naturali, *“ma ne crea di nuovi”*⁶. In altri termini, Bertini sosteneva che *“Nel loro insieme le aziende costituiscono infatti la centrale che alimenta la vita della società offrendo, in modo diretto o indiretto, tutta una serie di risorse che trovano nel contesto economico–sociale diversità di allocazione”*⁷.

Come altro tratto caratterizzante la visione sistemica, l'azienda non è vista solo come un'entità economica, ma come un sistema complesso interconnesso con la società e l'ambiente circostante. Il sistema azienda, infatti, è visto come parte integrante di un ecosistema più ampio, che Zappa identificava nel 'sistema di tutte le aziende' e nel 'sistema sociale'⁸. Descrivendo il sistema azienda come sistema 'aperto', Bertini affermava che *“L'azienda tende a riprodursi e a rigenerarsi secondo un processo continuo che ammette non soltanto mutamenti strutturali interni, con possibile sostituzione di elementi, ma risulta altresì perennemente influenzata dalle condizioni ambientali. Si determina, in altre parole, un interscambio continuo tra l'azienda e il proprio ambiente senza che sia perciò possibile distinguere i mutamenti propri dei processi originari da quelli indotti”*⁹.

Il carattere aperto del sistema azienda implica non solo che le azioni e le decisioni dell'azienda hanno un impatto che va oltre i confini dell'organizzazione stessa – influenzando le persone, l'ambiente e la società nel suo complesso – ma che al contempo l'agire aziendale è influenzato dall'ambiente circostante, considerato un fattore in grado di modellare e vincolare la vita aziendale. L'azienda, inoltre, è intesa come un sistema 'dinamico', nel senso che è destinato a rinnovarsi continuamente per effetto del mutare dei vincoli interni e delle condizioni ambientali. Analogamente, il modello della sostenibilità prevede il riconoscimento e l'identificazione delle relazioni tra l'azienda e il sistema sociale ed ambientale in cui è inserita, riconoscendo che la sopravvivenza e il successo dell'azienda dipendono da una corretta gestione di tali interdipendenze. Adottare il paradigma della sostenibilità si-

⁶ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, p. 36.

⁷ Ivi, p. 37.

⁸ Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, 1956.

⁹ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 33.

gnifica, infatti, riconoscere l'importanza di un duplice ordine di relazioni tra l'azienda e l'ambiente circostante. Da un lato, infatti, l'azienda genera continuamente impatti sociali ed ambientali (c.d. prospettiva *'inside-out'*). Si tratta di esternalità (positive o negative) dell'azienda, che devono essere gestite adeguatamente per affrontare le sfide sociali ed ambientali che stiamo vivendo e contribuire agli obiettivi di sviluppo sostenibile. Dall'altro lato, il modello della sostenibilità qualifica i temi sociali ed ambientali come potenziali fonti di rischi e opportunità, in grado di influenzare i risultati economico-finanziari dell'azienda (c.d. prospettiva *'outside-in'*). Tali rischi e opportunità derivano non solo dalle esternalità dell'azienda, ma anche dalle risorse sociali e naturali da cui un'azienda dipende. Ecco, dunque, che un'azienda sostenibile è un'azienda che riconosce i legami con il sistema sociale ed ambientale in cui è inserita, ed è in grado di gestire impatti, rischi e opportunità che derivano da tali legami, al fine di creare valore condiviso con tutti gli stakeholder che costituiscono l'azienda stessa. Il paradigma della sostenibilità si distingue per riconoscere le interdipendenze esistenti tra l'agire d'impresa e il contesto sociale ed ambientale di riferimento, e sfida le aziende a rafforzare e migliorare le connessioni tra risultati economici, benessere sociale e impatti ambientali.

3. Il fine dell'azienda

Il dibattito sul finalismo delle aziende – ampiamente affrontato sia nella tradizione economico-aziendale italiana che nell'ambito delle teorie manageriali anglo-americane¹⁰ – parte dal presupposto che qualsiasi tipo di azienda è orientata al raggiungimento di un fine.

Alla luce di quanto sopra affermato, un'azienda può essere considerata sostenibile nella misura in cui è in grado di creare valore di lungo termine per tutti gli stakeholder coinvolti nella propria attività. L'orientamento a tutti gli stakeholder rappresenta il nucleo fondamentale della teoria degli stakeholder, che ponendosi in antitesi rispetto alla teoria degli shareholder elaborata da Milton Friedman nel 1960, rifiuta l'idea che un'azienda debba essere

¹⁰ Per approfondire il dibattito sul purpose aziendale si rinvia, tra gli altri, ai contributi di: Emiliano di Carlo, *Il bene dell'azienda come terza via al dilemma shareholder vs stakeholder*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2021, n. 3, pp. 278-295; Emiliano di Carlo, *Interesse primario dell'azienda come principio di governo. Per un contributo dell'Economia Aziendale allo sviluppo sostenibile*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2017, n. 1, pp. 21-37.

finalizzata esclusivamente al soddisfacimento degli interessi economico-finanziari degli azionisti.

Come già approfondito in altri studi¹¹, l'orientamento agli stakeholder è connaturato nella nozione di azienda sviluppata dai Maestri dell'Economia Aziendale. A titolo esemplificativo, si possono riprendere alcuni passaggi di Gino Zappa e Carlo Masini. Nel 1956 Gino Zappa definiva l'azienda come un "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"¹². Nel 1964 Carlo Masini affermava che "fine mediata dell'impresa è di offrire all'uomo la possibilità di compiersi nella sua totalità di natura e soprannatura anche per mezzo del lavoro"¹³.

Anche Umberto Bertini riconosce apertamente il carattere sociale, e non solo economico, dell'azienda, che l'Autore definisce come "una istituzione sociale in quanto creata dagli uomini per il raggiungimento di finalità umane nel contesto della collettività organizzata"¹⁴. Il pensiero di Umberto Bertini sul fine dell'azienda si caratterizza per aver qualificato l'utilità sociale dell'azienda, offrendo una chiara distinzione, da un lato, tra fine dell'azienda e fine del soggetto economico e, dall'altro, tra funzione sociale e fine sociale dell'azienda.

Valorizzando la funzione sociale delle aziende, Bertini affermava che "si possa senz'altro riconoscere il contributo positivo delle aziende allo sviluppo della società, se non altro in termini di soddisfacimento indiretto di bisogni umani"¹⁵ e che "qualsiasi azienda, purchè ben istituita e retta, sia in grado di svolgere una funzione di intermediazione rispetto ai bisogni avvertiti da quella parte rilevante della collettività che risulta direttamente o indirettamente interessata al fenomeno della produzione"¹⁶. Tuttavia, secondo Bertini, riconoscere la funzione sociale delle aziende non equivale ad affermare che le aziende abbiano un fine sociale. Bertini ci ricorda come l'azienda

¹¹ Sull'accostamento tra la teoria degli stakeholder e la tradizione economico-aziendale italiana si rinvia, tra gli altri, ai contributi di: Paolo Fedele, Mario Ianniello, *Teoria degli stakeholder: tra internazionalizzazione e tradizione aziendale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, 2011, n. 3, pp. 336-348; Silvana Signori, Gianfranco Rusconi, *Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions*, Journal of Business Ethics, 2009, n. 89(3), pp. 303-318.

¹² Gino Zappa, *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo III, Giuffrè, Milano, 1956, p. 37.

¹³ Carlo Masini, *La struttura dell'impresa*, Giuffrè, Milano, 1964, XIV.

¹⁴ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 34.

¹⁵ Ivi, p. 38.

¹⁶ Ibidem.

sia un sistema economico, il cui fine non può trascendere dal problema economico. Inoltre, Bertini pone in risalto il valore strumentale dell'azienda (fenomeno oggettivo) rispetto alle aspirazioni e al comportamento del soggetto economico (fenomeno soggettivo), inteso come la persona o il gruppo di persone che detengono il potere sull'azienda. Mentre le finalità dell'azienda rimangono sempre le stesse – e attengono al problema economico – esse sono strumentali alle finalità del soggetto economico, ovvero al movente che guida il gruppo che detiene il potere aziendale. Bertini sviluppa ad una sorta di 'personalizzazione' dell'azienda, concepita come *“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”*¹⁷.

Da questa prospettiva, Bertini rifiuta le teorie che riconoscono al sistema aziendale finalità quali la massimizzazione del profitto o il soddisfacimento dei bisogni umani. La massimizzazione del profitto non può essere intesa come fine aziendale, ma semmai come finalità del soggetto economico, il solo che può avere interesse a massimizzare gli utili al di fuori di una logica temporale dell'azienda, che tuttavia secondo Bertini *“contrasta con le caratteristiche dell'azienda di istituto atto a perdurare”*¹⁸.

Rispetto al fine aziendale inteso come soddisfacimento di bisogni umani, Bertini sostiene che l'azienda non è in grado di soddisfare direttamente bisogni umani, non avendo essa natura umana – ma che semmai tali bisogni possono essere soddisfatti dal soggetto economico. Da un lato, l'azienda soddisfa i bisogni dello stesso soggetto economico – rientrando tali bisogni nelle motivazioni che sorreggono la sua azione – e, in maniera incidentale e accessoria, e quindi indipendentemente dalla volontà del soggetto economico, i bisogni di *“tutti i soggetti interni ed esterni a qualsiasi titolo interessati alla vita dell'azienda”*¹⁹.

Sintetizzando il pensiero di Bertini, l'Autore sostiene che mentre il fine dell'azienda non si identifica nel soddisfacimento diretto dei bisogni umani – essendo l'azienda un sistema economico il cui fine si identifica nella produzione di ricchezza e nell'equilibrio del sistema stesso, in maniera strumentale alle esigenze del soggetto economico – l'azienda svolge una funzione sociale, soddisfacendo, in via 'indiretta', 'accessoria' e 'incidentale' i bisogni dei soggetti interni ed esterni a qualsiasi titolo interessati alla vita dell'azienda.

¹⁷ Ivi, p. 44.

¹⁸ Ivi, p. 45.

¹⁹ Ivi, p. 46.

In tal senso, la visione di Bertini presenta evidenti assonanze con il paradigma della sostenibilità, che come visto richiede di orientare le aziende verso il soddisfacimento dei bisogni di tutti gli stakeholder.

Evolvendo dal pensiero di Bertini e degli altri Maestri dell'Economia Aziendale, la sostenibilità si spinge fino ad affermare che il soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder non deve essere concepito solo con un aspetto incidentale dell'agire d'impresa, bensì come il fine ultimo dell'azienda.

Tale visione sta trovando un sempre più ampio riconoscimento nella prassi aziendale e nei codici di condotta che guidano gli organi di governo aziendale. Il 19 agosto 2019 è stato firmato un nuovo *'Statement on the Purpose of a Corporation'*, da parte di 181 CEO delle più grandi corporation americane aderenti al Business Roundtable. Dopo ben 22 anni dalla precedente dichiarazione, il nuovo documento ha superato la visione dell'impresa come finalizzata al ritorno economico-finanziario per gli azionisti (c.d. principio della *'shareholder primacy'*), riconoscendo esplicitamente che le aziende dovrebbero creare valore di lungo termine per tutti gli stakeholder. Venendo al contesto italiano, il 9 dicembre 2019 il Comitato per la Corporate Governance ha definito i contenuti del nuovo Codice di Corporate Governance delle società quotate, che è stato poi approvato in via definitiva e pubblicato sul sito del Comitato il 31 gennaio 2020. L'articolo 1 del Codice prevede che *"L'organo di amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile"*, che lo stesso Codice definisce come *"l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società"*.

Il paradigma della sostenibilità è stato definito come una *"rivoluzione culturale"*²⁰ che propone un'inversione tra mezzo e fine: creare valore per gli stakeholder non deve più essere inteso come un mezzo (o uno strumento) a servizio dell'impresa, ma bensì il fine ultimo a cui deve essere orientato l'agire d'impresa.

4. Le relazioni con gli stakeholder

Come già evidenziato, dal punto di vista teorico il paradigma della sostenibilità si poggia sulla teoria degli stakeholder. La base concettuale della teo-

²⁰ Silvana Signori, *Il Business Roundtable. Statement on the Purpose of a Corporation: una rivoluzione culturale?*, Impresa Progetto – Electronic Journal of Management, 2020, n. 3, pp. 1-6.

ria degli stakeholder è la concezione dell'azienda come un insieme di stakeholder che interagiscono tra loro, dove sono considerati stakeholder tutti coloro che sono titolari di un interesse collegato all'azienda, e che dunque sono condizionati dalla sua attività o la condizionano. In questo contesto, l'obiettivo della gestione aziendale dovrebbe essere la creazione di valore per tutti gli stakeholder, sulla base di tre approcci²¹:

- *approccio descrittivo*, secondo cui l'orientamento multi-stakeholder corrisponde a quello che realmente accade nelle aziende;
- *approccio normativo*, che riconosce il dovere morale di rispettare i diritti e gli interessi di tutti gli stakeholder;
- *approccio strumentale*, secondo cui la soddisfazione di tutti gli stakeholder favorisce il successo di lungo periodo dell'azienda, agendo così anche nell'interesse di quella particolare categoria di stakeholder che sono gli azionisti/proprietari.

In riferimento alle relazioni azienda-stakeholder, è possibile associare la teoria degli stakeholder alla teoria dei sistemi aziendali italiana. Vista come un'unità sistemica e sinergica di elementi e relazioni, l'azienda non si identifica con i proprietari, il capitale, i beni, o le persone che vi prendono parte, ma piuttosto è vista come un'entità autonoma e reale, composta da tutti questi elementi e dalle relazioni che si instaurano tra loro.

Nonostante non utilizzasse esplicitamente il termine stakeholder – ma di fatto vi si riferiva quando parlava di “*tutti i soggetti interni ed esterni a qualsiasi titolo interessati alla vita dell'azienda*”²² – Bertini si è occupato di studiare le relazioni tra le aziende e il sistema sociale, arrivando alla teorizzazione dei ‘sottosistemi’, un concetto che presenta evidenti sinergie con le relazioni azienda-stakeholder.

Come punto di partenza dello studio sulle relazioni azienda/ambiente, Bertini riconosce l'azienda come istituzione sociale ‘composita’, nel senso che manca di omogeneità. Bertini specifica che le classi di soggetti che guardano all'azienda – che oggi chiameremo stakeholder – sono in conflitto tra loro, in quanto mancano di unità di interessi e di finalità comuni. Diversamente dalle altre istituzioni sociali, l'azienda tende a perseguire interessi che coincidono con quelli di una parte soltanto dei soggetti impegnati concretamente nella vita del sistema. Storicamente, spiega Bertini, il fondamento logico del sistema aziendale è dato dal risultato economico, da attribuirsi non a tutti i membri dell'organizzazione, bensì soltanto a coloro che hanno inve-

²¹ Thomas Donaldson, Lee E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, pp. 65-91.

²² Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 46.

stito denaro nell'attività produttiva con vincolo di capitale²³. Agli altri membri dell'organizzazione, invece, viene corrisposto un compenso che generalmente è del tutto svincolato dagli andamenti economici della gestione.

Da qui la necessità di mitigare tale contrapposizione di interessi, tanto che, come affermato da Rusconi, sia la teoria degli stakeholder che la teoria dei sistemi aziendali “vedono la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa legati all'equilibrio, sia pure dinamico ed instabile, fra gli elementi che la compongono, equilibrio che è condizione necessaria per il conseguimento di positivi risultati economici, finanziari e patrimoniali”²⁴.

La responsabilità, e il dovere, di trovare un tale equilibrio tra tutti i soggetti/stakeholder che convergono sul sistema azienda è attribuita a coloro che hanno il potere di guidare l'azienda, che Bertini identifica nel ‘soggetto economico’ e la teoria degli stakeholder nel ‘top management’.

In entrambi i casi, al vertice aziendale è attribuito il compito di valutare interessi, diritti e aspettative degli stakeholder e poi di formulare politiche e strategie in grado di equilibrare le varie poste in gioco, e creare valore per tutti. Da qui l'attenzione che la letteratura sulla sostenibilità ripone sui meccanismi di *stakeholder engagement* – inteso come “il processo che l'impresa compie per coinvolgere i portatori di interesse nelle proprie attività e nei processi decisionali” – e sul ruolo e le responsabilità della governance, come driver fondamentali per il successo dell'implementazione di modelli di business sostenibili.

Bertini si focalizza anche sull'identificazione delle principali relazioni con il sistema sociale che le aziende instaurano in dipendenza del manifestarsi del processo produttivo. Tale sistema di relazioni porta Bertini alla definizione dei ‘sottosistemi’, considerati come “*distinti momenti del processo di apertura dell'azienda verso l'esterno*”²⁵, ciascuno dei quali “*esprime un aspetto elementare del sistema delle relazioni che lega ogni azienda al proprio ambiente*”²⁶. Riconoscendo che le relazioni con il sistema sociale comuni a tutte le aziende riguardano “*l'acquisizione dei fattori produttivi, la collocazione sul mercato dei beni e servizi prodotti, la formazione dei capitali, il ricorso al credito, la competitività del mercato, l'azione sindacale, il*

²³ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 35.

²⁴ Gianfranco Rusconi, *Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder*, *Impresa Progetto – Electronic Journal of Management*, n. 1, 2007, p. 16.

²⁵ Umberto Bertini, *Il sistema d'azienda. Uno schema di analisi*, Giappichelli, Torino, p. 83.

²⁶ Ivi, p. 82.

*comportamento dello Stato e delle altre istituzioni sociali*²⁷, Bertini articola il sistema delle relazioni azienda/ambiente nei seguenti sottosistemi²⁸:

- sottosistema delle relazioni azienda/fornitori, che attiene ai rapporti che sorgono in seno al sistema azienda in dipendenza del processo di approvvigionamento dei materiali e degli impianti e del loro impiego a fini produttivi;
- sottosistema delle relazioni azienda/clienti, che attiene ai rapporti che sorgono in seno al sistema azienda in dipendenza della collocazione dei prodotti sul mercato;
- sottosistema delle relazioni azienda/banche, che trova il suo fondamento nei fabbisogni finanziari delle aziende;
- sottosistema delle relazioni azienda/capitalisti, che trova il suo fondamento nel rapporto che lega alle sorti dell'azienda i risparmiatori, esponendoli al rischio economico connaturato con la gestione;
- sottosistema delle relazioni azienda/lavoratori, che trova il suo fondamento nel fabbisogno di lavoro umano, come elemento che dà funzionalità al processo produttivo;
- sottosistema delle relazioni azienda/concorrenti, che attiene al rapporto che ciascuna azienda instaura con le altre unità produttive operanti nella sua stessa fascia di mercato e con le quali si trova a competere per la collocazione dei prodotti;
- sottosistema delle relazioni azienda/comunità, che attiene alla fitta rete di relazioni (che possono assumere il significato di possibilità o di limiti) tra il sistema azienda e l'insieme dei cittadini che agiscono nell'ambito dell'area economica dell'azienda.

I sottosistemi di Bertini presentano evidenti connessioni con le principali categorie di stakeholder identificate in letteratura e nella prassi, e in particolare con quelli che vengono definiti gli stakeholder 'primari'²⁹. Gli stakeholder primari sono coloro che possono influenzare il successo di un'azienda, e generalmente comprendono azionisti, investitori, dipendenti, clienti e fornitori, lo Stato e la comunità locale. Ad essi si contrappongono gli stakeholder 'secondari' – tipicamente i media e le organizzazioni non governative – che esercitano un'influenza sulle aziende senza tuttavia instaurare con le stesse relazioni essenziali per la loro sopravvivenza.

²⁷ Ivi, p. 83.

²⁸ Ivi, pp. 84-108.

²⁹ La distinzione tra stakeholder primari e secondari è stata introdotta da Max B. E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, in *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, pp. 92-117.

5. Verso un'azienda sostenibile

Nel panorama attuale, la sostenibilità aziendale è diventata una priorità imprescindibile affinché le aziende siano in grado di prosperare nel lungo periodo, generando impatti positivi sul pianeta e sulla società. Affrontare questa sfida richiede un cambiamento di paradigma fondamentale, che implica una trasformazione nelle variabili chiave del sistema azienda.

In primo luogo, l'adozione di un nuovo modello di business è essenziale. Questo modello deve essere disruptivo, ossia capace di rompere con le tradizioni obsolete e abbracciare pratiche innovative che integrino efficacemente la sostenibilità in ogni aspetto dell'operatività aziendale. La creazione di valore condiviso diventa, quindi, un obiettivo primario: non solo creare valore economico, ma anche sociale e ambientale. Inoltre, è essenziale che questo nuovo modello sia flessibile e adattabile – o, usando le parole di Bertini, 'dinamico' – ovvero in grado di rispondere in modo efficace alle mutevoli esigenze del mercato e dell'ambiente.

L'accessibilità è un'altra componente fondamentale. La sostenibilità deve essere accessibile a tutte le parti interessate, inclusi clienti, dipendenti e comunità locali. Questo richiede non solo la disponibilità di prodotti e servizi sostenibili a prezzi accessibili, ma anche un impegno attivo nell'educare e coinvolgere le persone nelle pratiche sostenibili. Le imprese devono investire nella creazione di soluzioni che rendano la sostenibilità facile e conveniente per tutti.

Il ruolo della tecnologia è cruciale in questo contesto. Le imprese devono sfruttare le tecnologie emergenti per ottimizzare le proprie operazioni, ridurre l'impatto ambientale e migliorare la trasparenza e la tracciabilità lungo l'intera catena del valore. Dalle soluzioni di tracciamento della supply chain basate su blockchain, alla robotica e all'intelligenza artificiale per ottimizzare i processi produttivi, le tecnologie giocano un ruolo chiave nel rendere possibile la transizione verso un'azienda e un'economia più sostenibile.

Inoltre, l'educazione e le partnership pubblico-privato sono essenziali per promuovere una cultura della sostenibilità e affrontare sfide complesse a livello sociale e ambientale. Le imprese devono collaborare con governi, organizzazioni non governative e altre aziende per sviluppare soluzioni innovative e condividere conoscenze e risorse. Il coinvolgimento attivo dei consumatori è altrettanto importante. La domanda e le preferenze dei clienti possono influenzare significativamente le strategie aziendali e guidare l'innovazione verso soluzioni sostenibili. Le imprese devono quindi essere in ascolto dei loro clienti e coinvolgerli nel processo decisionale, trasformandoli da meri consumatori in veri e propri partner nella transizione verso la sostenibilità.

Muovendo da questa prospettiva, emerge un paradosso: maggiore è l'apertura al cambiamento e alla diversità di idee e prospettive, maggiore diventa il bisogno di un collante che mantenga unita l'organizzazione. In un contesto di apertura e diversità, è fondamentale che i valori aziendali fungano da guida e collante per l'intera organizzazione. Questi valori condivisi devono essere il fondamento su cui si basano le decisioni e le azioni, assicurando coerenza e coesione all'interno dell'azienda, nonostante le molteplici influenze esterne.

Per raggiungere questi obiettivi, le imprese devono sviluppare una serie di competenze chiave. In primo luogo, è necessaria un'apertura mentale che consenta un flusso costante di idee e soluzioni provenienti da diverse fonti. La resilienza è altrettanto importante, poiché le imprese devono essere in grado di adattarsi rapidamente ai cambiamenti e alle sfide emergenti. Bertini osservava che, per avere successo, un'azienda deve rinnovare costantemente la propria struttura, ed adeguarla continuamente alle esigenze dell'ambiente esterno in cui gravita³⁰.

Ancora, i valori aziendali devono fungere da collante per l'intera organizzazione, guidando le decisioni e le azioni verso obiettivi di sostenibilità a lungo termine. Per garantire una valutazione accurata e trasparente delle performance aziendali sotto il profilo economico, ambientale e sociale, è necessaria una gestione efficace di tutti i capitali coinvolti. Seguendo i principi dell'Integrated Reporting, il successo di qualsiasi azienda dipende da sei tipi di capitale, che creano valore e rappresentano sia l'input che l'output del business model dell'azienda: capitale finanziario, capitale produttivo, capitale intellettuale, capitale umano, capitale sociale e relazionale, e capitale naturale.

Infine, è necessario rivedere e innovare i sistemi di misurazione e rendicontazione per valutare in modo accurato e completo l'impatto delle attività aziendali sulla sostenibilità. Se il fine dell'impresa diventa la creazione di valore per gli stakeholder, anche i sistemi di misurazione di efficacia ed efficienza delle performance delle imprese, nonché i sistemi per la rendicontazione di tali performance agli stakeholder, devono adattarsi a questo nuovo obiettivo³¹. Misure basate esclusivamente su indicatori economico-finanziari non sono più sufficienti a rappresentare in modo corretto ed esauriente la capacità dell'azienda di raggiungere i propri obiettivi. In questa direzione si inquadra la politica dell'Unione Europea, volta ad accrescere la trasparenza

³⁰ Umberto Bertini, *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 93.

³¹ Sull'inadeguatezza del modello economico-finanziario per esprimere la dimensione sociale e ambientale della sostenibilità si veda, tra gli altri, il contributo di Chiara Mio, *Bilancio di esercizio e sostenibilità: quale intersezione dopo l'introduzione della Modernization Directive in Europa*, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 2009, vol. 6, pp. 654-670.

delle aziende e a migliorare la rendicontazione di sostenibilità. Con l'imminente entrata in vigore della nuova Direttiva *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), tutte le grandi imprese, quotate e non quotate, dovranno inserire nella relazione sulla gestione un'informativa sugli impatti, i rischi e le opportunità connessi alle questioni di sostenibilità, in conformità ai nuovi principi di rendicontazione *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS).

In sintesi, diventare sostenibili richiede un impegno profondo e trasversale da parte delle aziende, che devono abbracciare il cambiamento e sviluppare le competenze e le strategie necessarie per agire in un mondo sempre più consapevole e orientato alla sostenibilità. Solo attraverso un approccio integrato e collaborativo, le imprese possono affrontare le sfide attuali e contribuire a costruire un futuro migliore, per se stesse, l'ambiente e la società.

6. Conclusioni

La tradizione italiana di Economia Aziendale si intreccia profondamente con il paradigma della sostenibilità: l'approccio sistemico di Bertini e degli altri Maestri della Scuola Italiana costituisce un patrimonio essenziale per affrontare le sfide della sostenibilità. Questo approccio fornisce una solida base concettuale per promuovere un'azienda orientata alla creazione di valore a lungo termine, considerando gli aspetti economici, sociali ed ambientali, e rispondendo agli interessi di tutti gli stakeholder.

Solo riconoscendosi come un sistema aperto e dinamico, interconnesso con l'ambiente e gli stakeholder, e riconsiderando il fine dell'agire d'impresa, le aziende possono ridefinire il loro ruolo nella società e adottare pratiche orientate al lungo termine, che tengano conto degli interessi di tutte le parti coinvolte. Attraverso questo approccio, possono sviluppare le competenze ed implementare i cambiamenti necessari per affrontare le sfide attuali e contribuire a costruire un futuro più equo, prospero e sostenibile per tutti.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, 2^a ed., Giappichelli, Torino.
- Bertini U. (1990), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino.

- Clarkson M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1.
- Di Carlo E. (2017), *Interesse primario dell'azienda come principio di governo. Per un contributo dell'Economia Aziendale allo sviluppo sostenibile*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1, pp. 21-37.
- Di Carlo E. (2021), *Il bene dell'azienda come terza via al dilemma shareholder vs stakeholder*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*, The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1.
- Fedele P., Ianniello M. (2011), *Teoria degli stakeholder: tra internazionalizzazione e tradizione aziendale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3.
- Masini C. (1964), *La struttura dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Mio C. (2009), *Bilancio di esercizio e sostenibilità: quale intersezione dopo l'introduzione della Modernization Directive in Europa*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, vol. 6.
- Mio C. (2021), *L'azienda sostenibile*, Laterza, Bari.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2021), *Creating shared value. How to reinvent capitalism – And unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, n. 89(1-2).
- Rusconi G. (2007), *Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholder*, Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, n. 1.
- Signori S. (2020), *Il Business Roundtable. Statement on the Purpose of a Corporation: una rivoluzione culturale?*, Impresa Progetto-Electronic Journal of Management, n. 3.
- Signori S., Rusconi G. (2009), *Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions*, Journal of Business Ethics, n. 89(3).
- Zappa G. (1955), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo III, Giuffrè, Milano.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano.