

Corso di laurea in Economia e Management
Cattedra di Organizzazione aziendale

IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE ED I SUOI RAPPORTI CON L'AMBIENTE ESTERNO: MODELLI TEORICI ESPLICATIVI E PRINCIPALI VARIABILI DI INFLUENZA”

Prof. Antonio Daood.

RELATORE

Di Ruocco Rossella Matr. 282341

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2024/2025

INDICE

CAPITOLO PRIMO

IL CONCETTO GENERALE DI ORGANIZZAZIONE E LA TEORIA GENERALE DEI SISTEMI

- 1.1** Sistema aperto e sistema chiuso: una definizione generale di partenza p. 7
- 1.2** La Teoria Generale dei Sistemi come macro-teoria esplicativa p. 13
- 1.3** I principi di specializzazione, integrazione e diffusione p. 18

CAPITOLO SECONDO

AMBIENTE INTERNO ED AMBIENTE ESTERNO. RAPPORTI DI INTERDIPENDENZA E RECIPROCA' ATTRAVERSO L'ANALISI DEGLI STAKEHOLDER

- 2.1** Definizione di Teoria Generale degli Stakeholder p. 23
- 2.2** Classificazione degli stakeholder: interessi, peculiarità ed importanza rispetto all'organizzazione p. 30
- 2.3** Stakeholder engagement e strategia organizzativa p. 40

CAPITOLO TERZO

L'ORGANIZZAZIONE ED I FATTORI AMBIENTALI ESTERNI ATTRAVERSO LE TEORIE ESPLICATIVE DI RIFERIMENTO

- 3.1** La Teoria delle contingenze organizzative p. 45
- 3.2** La Teoria della dipendenza dalle risorse p. 50
- 3.3** La Teoria dei costi di transazione p. 54
- 3.4** La costruzione delle reti, dei network e dei distretti industriali attraverso la concentrazione territoriale p. 59

Conclusioni p. 64

Bibliografia p. 66-71

Introduzione

Scrivere una tesi relativa agli stakeholder e al coevo concetto di organizzazione non è un percorso semplice ma presenta anzi ostacoli e difficoltà dal punto di vista analitico.

Si dovrà Infatti necessariamente partire, da questo punto di vista, da un approccio definitorio Teso a chiarire sin dall'inizio i concetti di organizzazione e stakeholder.

Senza questa preliminare precisazione terminologica, infatti, si correrebbe il rischio di adottare la prospettiva del linguaggio comune che definisce grosso modo con lo stesso significato i due termini in questione.

Dal punto di vista accademico e terminologico vero e proprio infatti per quanto gli stakeholder e le organizzazioni possano avere terreno in comune e gran parte di attributi funzionali e sistemici molto simili, in realtà essi non sono la stessa cosa ma anzi in alcuni casi assumono forme e caratterizzazioni diversissime tra di loro.

Per organizzazione intendiamo un insieme di elementi materiali e materiali coordinati allo scopo di perseguire gli stessi obiettivi sulla base di regole di funzionamento interne.

Tale organizzazione, a seconda del grado di apertura o di chiusura rispetto al sistema esterno, sarà appunto parte di un sistema aperto o di un sistema chiuso.

Interviene qui infatti la prospettiva della Teoria generale dei Sistemi come insieme di analisi e riflessioni che spiegano il rapporto tra un'organizzazione e il sistema sociale, economico, politico e culturale di riferimento, ovvero di come questa organizzazione si instaura, vive ed esplica le sue azioni e i suoi propri effetti nel contesto circostante di riferimento.

Nella prospettiva pratica della tesi qui riportata l'organizzazione di cui mi occupo è principalmente il sistema azienda, nella specifico delle aziende che hanno uno scopo di lucro poiché solo le più importanti nel mercato e nello scenario economico e sono quelle in grado di movimentare merci, capitali, persone, innovazione tecnologia e Know How.

A seconda del loro funzionamento interno, dei loro rapporti esterni e delle loro regole di distribuzione di finalità, compiti, mezzi ed obiettivi, si possono definire non solo varie tipologie di organizzazione, ma anche varie teorie che tentano di spiegare la loro struttura e la loro attività.

Per questo motivo nel terzo capitolo del presente lavoro di tesi le organizzazioni sono lette alla luce delle contingenze organizzative, delle della dipendenza dalle risorse e dei costi di transazione tutti elementi fondamentali che ne spiegano la loro struttura e la loro attività.

Da questo punto di vista poi non possiamo non citare l'importante elemento dell'aggregazione territoriale attraverso la quale si arriva alla costruzione di reti e di distretti industriali.

Non a caso il distretto industriale è un tipico modello produttivo italiano che ha ispirato le aggregazioni economiche territoriali anche in altre parti del mondo che va studiato alla luce dell'innovazione organizzativa che le aziende perseguono per mettersi insieme, suddividendo i costi e raggiungendo obiettivi comuni in maniera più semplice

In tutto questo il quadro si conclude con la disamina, appunto, del concetto di stakeholder: con questo termine si intende qualsiasi organizzazione, ente pubblico, privato, gruppo collettivo o individuo con cui l'azienda entra in contatto perché condivide interessi materiali o simbolici o semplicemente una persona o un'azienda a

cui quella organizzazione deve dare conto, rispetto alla propria attività e agli obiettivi che intende raggiungere.

CAPITOLO PRIMO

IL CONCETTO DI ORGANIZZAZIONE E LA TEORIA GENERALE DEI SISTEMI

1.1 Sistema aperto e Sistema chiuso: una definizione di partenza

La prospettiva sociologica, culturale, sistemica e di stampo economico converge e si integra nel filone di studi appartenente alla tradizione e alla categoria delle cosiddette Scienze Aziendalistiche e del Management¹, specialmente rispetto al discorso che riguarda il concetto ed il significato di organizzazione, in termini di struttura, funzioni e risorse.

A tal proposito è bene specificare, sin dall'inizio, che tale riflessione non può preliminarmente non partire dalla concezione, e relativa differenza, di sistema aperto e sistema chiuso.

Avremo modo di analizzare più approfonditamente nel paragrafo a seguire il coevo elemento di *sistema* – cellula base di partenza per qualsiasi ragionamento relativo alle

¹ Con il termine scienze aziendalistiche, declinabile grossomodo in inglese in *management studies*, definiamo l'insieme del sapere tecnico, economico, contabile e sociologico con il quale si studiano le aziende, ovvero le organizzazioni che per antonomasia generano valore. Altro termine simile definisce tale filone di studi semplicemente come Scienze Aziendali o Scienze Economiche Aziendali, a porre l'accento, in questo caso, solo sul loro proprio carattere economico e da questa prospettiva appaiono assimilabili completamente all'Economia Aziendale. È all'interno di queste specifiche semantiche che dobbiamo e possiamo definire anche il significato di Organizzazione Aziendale. L'Organizzazione Aziendale è la disciplina specialistica applicata allo studio del processo di strutturazione di una organizzazione, intesa come un gruppo di persone che condivide finalità, obiettivi e risorse sulla base di un modello gestionale e strutturale comune. Cfr., Isotta F., *Progettazione Organizzativa e modelli aziendali*, Cedam, Padova, 2009, pp. 14-18.

organizzazioni, al di là delle loro tipizzazioni e finalità – mentre in questa sede ci limiteremo a ribadire che ancor prima di definire il sistema, dovremo necessariamente studiare l'interazione che l'organizzazione intrattiene con l'ambiente ove essa stessa esiste e si sviluppa, soprattutto rispetto ai flussi informativi e di scambio che si originano da e per quest'ultima.

Nello studio delle organizzazioni complesse, infatti, appare sin da subito di determinante importanza la dicotomia tra sistema aperto e sistema chiuso², sulla base della quale definire una serie di elementi, quali:

- Origine delle organizzazioni;
- Modello e strutturazione interna;
- Presenza o meno di rapporti con l'esterno;
- Tipologia, durata, livello ed intensità dei rapporti con l'esterno (almeno per le organizzazioni che li prevedono);
- Funzioni ed obiettivi che le organizzazioni perseguono sia a livello generale che particolare e specialistico (come nel caso di obiettivi validi solo per una parte dei suoi componenti);
- Cambiamenti che si verificano nel corso del tempo e modalità di reazione agli stessi;³

² Il carattere dicotomico della differenza – sia teorica sia pratica – tra sistema aperto e sistema chiuso è messo in evidenza dal fatto che si dovrebbe, a tal proposito, più efficacemente parlare di prospettiva dei sistemi aperti e chiusi. Ciò a dimostrazione del fatto che i risultati e le analisi alle quali si perviene, almeno da questo punto di vista, sono sempre cangianti e variabili, perché condizionati dal contesto e dal tempo in cui le riflessioni, appunto, vengono effettuate. Cfr., Cucchi C., Simonelli F., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Edicusano, 2022, Roma, pp. 22- 26.

³ Si parla, a tal proposito, del modello delle cosiddette *learning organization*, ovvero della categoria dell'apprendimento organizzativo, per cui in determinate organizzazioni, soprattutto quelle a vocazione economica, l'errore interno o il fronteggiamento dei problemi e degli imprevisti, avviene attraverso un processo cumulativo di creazione della conoscenza, che deve poi essere condivisa e passare dalla prospettiva individuale a quella, appunto, di gruppo. La *learning organization* è, dunque, un'azienda o un gruppo in cui le conoscenze che il singolo apprende e sviluppa sono oggetto di un processo di spillover (diffusione) anche verso altri colleghi o componenti, al fine di meglio risolvere problemi futuri e trovare soluzioni condivise. Cfr., Donadio A., *Learning Organization. L'apprendimento diffuso come leva di antifragilità*, Franco Angeli Editore, Milano, 2021, p. 10.

- Redistribuzione interna degli interessi e delle utilità (sia materiali sia simboliche di appartenenza) nei confronti degli attori coinvolti.

Le organizzazioni, infatti, si distinguono tra di loro non solo per le modalità operative o i fini previsti, ma anche sulla base delle regole con cui strutturano e gestiscono nel corso del tempo i flussi informativi, lo scambio di dati e delle informazioni⁴ di cui hanno bisogno per sopravvivere ed operare.

In poche parole, la differenza operante tra sistema aperto e sistema chiuso riguarda, soprattutto, le modalità con cui le organizzazioni gestiscono la loro propria economia della conoscenza o dell'informazione⁵.

Il Sistema Chiuso, ovvero le organizzazioni rientranti in tale casistica di gestione del flusso informativo e dei meccanismi di azione e retroazione rispetto all'ambiente esterno, è connotato da:

⁴ Occorre qui fornire una preliminare differenziazione tra informazioni e dati. Si definisce informazione qualsiasi comunicazione, di tipo formale ed informale, veicolata all'interno di una organizzazione. Tale organizzazione può indistintamente essere un'azienda, un Ente Pubblico, un comitato d'affari piuttosto che un team working dedicato alla realizzazione di un progetto. Le informazioni, quali struttura elementare dei dati, possono essere dirette o esterne, provenire cioè sia dagli stessi attori interni all'organizzazione sia da altri esterni che vi intrattengono relazioni di natura simbolica o materiale. I dati, invece, differentemente dalle informazioni, rappresentano una descrizione elementare codificata di un'informazione, un'entità, di un fenomeno, di una transazione, di un avvenimento o di altro. In base alla loro specificità, inoltre, possono costituire dei metadati (dati che servono alla lettura di altri dati o informazioni) o delle basi di dati (insiemi archiviati, organici e coerenti, di dati afferenti ad un sapere specialistico o organizzati per materia). Cfr., Bertossi A., *Algoritmi e strutture di dati per il project management*, Città Studi Editore, Milano, 2002, p. 19.

⁵ Per economia dell'informazione – ed in maniera estensiva economica della conoscenza – si intende quella branca dell'economia che studia le relazioni conflittuali che prendono forma nel contratto, in particolar modo quelle che avvengono in condizioni di informazione asimmetrica. Quando due attori di una trattativa, ovvero il principale che propone il contratto e l'agente che può accettarlo, rifiutarlo o proporre una sua modifica, dispongono dello stesso stock di informazioni a disposizione, allora le trattative si svolgono su piani equiparati. Nel caso in cui una delle due parti disponga di un vantaggio informativo (ovvero più informazioni rispetto all'altra parte) allora si verificherà una condizione di asimmetria informativa, pericolosa per il buon esito della trattativa. Ne consegue che la situazione di potere informativo si traduce in maggiore potere contrattuale ed economico. Da questo punto di vista le tipiche casistiche di asimmetria informativa danno luogo alle condizioni di moral hazard (situazione in cui la condotta dell'agente non è immediatamente verificabile), selezione avversa (l'agente possiede in precedenza le informazioni che gli altri non conoscono) e segnalazione. Tali dinamiche sono particolarmente importanti all'interno del team working di un progetto, giacché una diseguale distribuzione delle informazioni e dei dati non solo pregiudica le tempistiche del lavoro e l'attuazione dei comportamenti necessari al perseguimento degli obiettivi, ma assegna maggiore potere e valore a persone che dovrebbero invece cooperare su un livello di sostanziale equità. Cfr., Ziliotti M., *L'economia dell'informazione. Modelli, applicazioni e sviluppi*, Il Mulino Editore, Bologna, 2002 p. 3.

- *Indipendenza*, ovvero la struttura interna dei gruppi e delle organizzazioni non dipende in nessun modo, o per la stragrande maggioranza dei suoi elementi, dalle caratteristiche dell'ambiente esterno in cui si trova;
- *Autonomia funzionale interna*, ovvero un sistema isolato dal contesto ove è immerso.

Nella pratica funzionale ed organizzativa, specialmente nel sistema produttivo ed aziendale attuale, è molto difficile trovare esempi di realtà di organizzazioni completamente chiuse, scevre da dinamiche che in qualche modo impattano o si interfacciano con la realtà esterna del contesto sociale, economico, politico e culturale, non fosse altro che per un insieme di condizioni – in taluni casi precondizioni⁶ – che possono facilitare o complicare la creazione e lo sviluppo di un'organizzazione stessa.

Infatti, per ritrovare tipologie di organizzazione chiusa, o operante comunque, a vario titolo, in una prospettiva e dinamica di autonomia rispetto all'ambiente esterno, bisognerà risalire alle teorie dello Scientific Management e del Taylorismo.

Secondo questi approcci, infatti, le organizzazioni erano prevalentemente configurabili come sistemi dati, predeterminabili rispetto all'ambiente di riferimento, completamente ripiegate su se stesse e sul principio della progettazione interna.⁷

Le organizzazioni afferenti al modello del Sistema Aperto, invece, operano secondo attribuzioni e caratteristiche quali:

⁶ Si pensi, ad esempio, all'ambiente di marketing, relativo allo studio del mercato e delle barriere, all'entrata o all'uscita, che un'organizzazione può sperimentare per entrare a far parte di un mercato di posizionamento, di interesse per il suo prodotto o servizio. Particolari requisiti funzionali, economici o legali, possono essere delle vere e proprie precondizioni, in assenza delle quali, infatti, l'azienda-organizzazione non riuscirà ad entrare in tale contesto. Cfr., Porter E. M., *Il vantaggio competitivo*, Piccola Biblioteca Einaudi, Roma, 2011, p. 4.

⁷ Il principio della progettazione interna, vero e proprio cardine programmatico e funzionale dello Scientific Management, parte dalla necessità di massimizzare gli sforzi per la progettazione di un sistema interno perfetto, caratterizzato da una costante ricerca dell'errore nonché da una sua pronta risoluzione, per evitare spreco di tempo, risorse ed energie produttive. Bisognerà, infatti, partire da questo concetto per meglio comprendere anche la categoria operativa della parcellizzazione delle fasi e dei tempi del lavoro, per cui l'operaio, compiendo sempre lo stesso percorso e le stesse gestualità, poteva risparmiare tempo e fatica fisica sulla catena di montaggio e dunque produrre di più e più efficacemente. Cfr., Decastri M., *Progettare le organizzazioni. Le teorie ed i modelli per decidere*, Guerini Next, Milano, 2010, p.22.

- *Interazione* con l'ambiente esterno;
- *Condivisione* del flusso informativo;
- *Trasferimento* delle risorse dall'ambiente esterno a quello interno;
- *Lavorazione e processamento* di tutto ciò che è esterno, che sarà riveduto e corretto alla luce dei fini organizzativi e sulla base del suo modellogestionale;
- *Correzione ed interpretazione* dei dati esterni in base alle peculiarità ed esigenze interne.

Ovviamente trattare la prospettiva del sistema aperto è decisamente più semplice, più moderna dal punto di vista dell'economia interconnessa e degli interessi diffusi, in una prospettiva multifattoriale e multiattoriale.

Non a caso, infatti, più avanti, sarà anche necessario trattare l'argomento della Stakeholder Theory, senza il cui approfondimento la definizione di sistema ed organizzazione sarebbe comunque incompleta.

Ciò deriva dal fatto che ci sono fattori esterni, principalmente rilevanti, di cui un'azienda dovrà necessariamente tenere conto: stiamo parlando del contesto economico, della tecnologia, del contesto politico-sociale, dei fornitori e dei clienti, della concorrenza e dell'ecosistema legale e procedurale, ovvero delle regole nelle quali si opera.

Si rifiuta, pertanto, definitivamente, per questo indirizzo teorico, la prospettiva della autosufficienza di un'organizzazione, tanto più in termini di azienda o organizzazione economica con fini produttivi, commerciali e di creazione e redistribuzione della ricchezza.

Al tempo stesso si dovrà anche rifiutare la concezione secondo cui esiste sempre una base universale di strutturazione comune, ovvero un idealtipo di organizzazione basata su un modello ricorrente e più adatto a determinati fini ed esigenze.

L'attenzione, infatti, da questo punto di vista dovrà essere spostata su un modello che si può definire *adattativo*, che pur avendo una solida struttura di base, si aggiorna

continuamente grazie al sistema di feedback, azione e retroazione con l'ambiente esterno nei confronti del quale intrattiene rapporti di specializzazione, produzione o anche altre peculiarità, secondo i suoi propri fini.

Piuttosto una base comune, a conclusione del discorso sin qui approntato, può essere rinvenuta rispetto ai criteri di efficacia ed efficienza⁸, cui qualsiasi organizzazione deve ambire, al di là della sua, più o meno, predisposizione all'apertura o alla chiusura.

12 La Teoria Generale dei Sistemi come macro teoria esplicativa

La Teoria Generale dei Sistemi, nella sua formulazione originaria, è stata introdotta per la prima volta nell'ambito delle scienze matematiche e naturali alla fine dell'Ottocento, per opera degli studi e delle riflessioni compiute dal biologo austriaco Ludvig Von Bertalanffy.⁹ Si tratta di una macro teoria generale, definita da questo punto di vista più semplicemente anche con l'attribuzione di sistemica¹⁰, di carattere interdisciplinare, che si pone l'obiettivo di spiegare la costituzione ed il funzionamento di un sistema, partendo dalla base biologico-funzionale dell'apparato base della cellula umana.

Le basi biologiche, genetiche, meccanicistiche, naturalistiche e termodinamiche di questo

⁸ La misura dell'efficacia e dell'efficienza, in generale per il project management ed in particolare l'economia aziendale, da sempre è al centro degli obiettivi che la strategia di azienda, di progetto o di stakeholder deve perseguire, in quanto è un indice pratico immediatamente impattante sulla misura dei tempi, dei costi e delle risorse che si hanno a disposizione, in particolare se queste sono impiegate in maniera virtuosa e potranno, o meno, concorrere, al raggiungimento dei previsti output di progetto. In base all'obiettivo finale che si vuole raggiungere si parla di efficacia tecnico- operativa (asset generale di risorse richieste per l'attivazione di un progetto); efficienza di marketing (rispetto ad un aumento delle vendite), efficienza generica, invece, quando non esiste una valutazione oggettiva in questo ambito, essendo le variabili in gioco così numerose da rendere impossibile un giudizio assoluto ma solo un monitoraggio svolto dall'imprenditore o delegato da questo alla funzione aziendale che nelle aziende di maggiori dimensioni è realizzata dal controllo di gestione nella persona del controller. Cfr., Normann R., *Le condizioni di sviluppo dei progetti aziendali*, Etas, Milano 2009, p. 4.

⁹ Cfr., Bertalanffy L. V., *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo ed applicazioni*, Oscar Mondadori, Milano, ristampa anno 2010, p. 19.

¹⁰ L'attribuzione del termine sistemica, come riferimento di pari significato rispetto alla dicitura ufficiale di Teoria Generale dei Sistemi, pone l'accento sulle sue caratteristiche relative alla cibernetica, alla robotica e alla fisica.

modello, tuttavia, non devono trarre in inganno: si tratta, infatti, di un modello, o meglio del modello per definizione, trasversalmente applicato a più settori, al fine di permettere lo studio e l'interpretazione di quelli che possiamo definire come *sistemi complessi*, che vanno da uno Stato ad un'azienda, fino ad un settore produttivo o, per esempio, più generalmente, al funzionamento del mercato economico nel suo complesso.

Dal punto di vista delle scienze aziendalistiche ed organizzative, la Teoria Generale dei Sistemi è interessante secondo diversi punti di vista tra cui, ad esempio:

- la prospettiva dei sistemi aperti e chiusi, che abbiamo già trattato;
- la definizione di *sistema* (come unità elementare) e *sistema complesso* (come unità funzionale specializzata);
- l'elencazione dei fattori che compongono un sistema;
- le specializzazioni ed i compiti di tali fattori;
- l'equilibrio/squilibrio del sistema e dunque le relazioni tra le parti, al fine del mantenimento della struttura e delle funzioni del sistema.

Tutte le riflessioni generali sin qui compiute possono essere efficacemente applicate e sovrapposte al discorso aziendale e organizzativo: le aziende sono dei sistemi complessi, composti da più fattori in relazione tra di loro, ciascuna con funzioni e attributi specifici, che insieme concorrono al raggiungimento dei fini comuni.

Dal punto di vista sistemico, pertanto, le organizzazioni acquisiscono input (simbolici, materiali, umani, relazionali) dall'ambiente esterno per restituirli in termini di output finali (prodotti, servizi, processi, pratiche) verso gli interessati, che possono essere clienti, cittadini, detentori di interessi e così via.

Alla definizione di sistema, nei termini sin qui delineati, è collegata la concezione di sottosistema, ovvero della parte più piccola, che il sistema contiene al suo interno, deputata ad una funzione particolare.

Un esempio di sottosistema, all'interno dell'azienda è il reparto delle Risorse Umane, piuttosto che la funzione produttiva e manifatturiera di una catena di montaggio o un

ufficio di segretariato e comunicazione all'interno di uno studio di consulenza, ovvero parti minoritarie, di dettaglio, funzionalmente limitate¹¹ e deputate allo svolgimento di una serie di compiti.

Ogni sistema, pertanto, collegato ai sottosistemi interni, avrà delle sue proprie caratteristiche ricorrenti, ovvero:

- variabili, cioè fattori esposti al cambiamento continuo. Per le aziende, per esempio, si tratta delle oscillazioni delle grandezze del mercato, in termini quantitativi e qualitativi;
- costanti, ovvero fattori fissi che non cambiano e sono dovuti alla configurazione e progettazione interna, come per esempio il layout di uno stabilimento industriale;
- relazioni, il tipo di rapporto e di reciprocità esistente tra le parti interne che compongono il sistema;¹²
- energia, un flusso interno/esterno dal quale l'organizzazione sistemica trae impulso sia per dare inizio ai suoi processi che per svilupparli e completarli. Si pensi, ad esempio, all'acquisizione e allo stoccaggio delle materie prime in un'azienda manifatturiera;
- ordine e caos, due macro grandezze che indicano, rispettivamente, la progressiva realizzazione di tutti i fini previsti, secondo un flusso lineare e continuo di tempo e, invece, al contrario, un ingresso nel sistema-organizzazione di elementi casualmente ordinati, statisticamente imprevedibili o non previsti in via preliminare;¹³

¹¹ A tal proposito si parla di sottosistema della delimitazione dei confini, ad intendere l'inizio e la fine di un reparto deputato allo svolgimento di una particolare funzione. La delimitazione dei confini appare particolarmente importante per assegnare compiti settoriali senza creare conflitti di attribuzione tra le diverse parti e per gestire l'ordine. Cfr., Strassoldo R., *Sistema ed ambiente. Introduzione all'ecologia umana*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007, p. 12.

¹² A tal proposito si può parlare anche di densità relazionale, ad indicare il numero di relazioni ed il tasso di reattività e la costruzione della rete cui si dà luogo. La densità relazionale è particolarmente importante in quanto determina la costruzione di reti corte, reti lunghe e reti medie tra gli attori interni ad un sistema e tra questi ultimi e gli attori, invece, esterni. *Ibid.*, p. 22.

¹³ La teoria generale dei sistemi, per la gestione del caos, fa riferimento alla dicitura di sistema stocastico, ovvero di un sistema in cui si verificano eventi dettati dal caso, dall'alea, ovvero dal

- entropia, ovvero misura del disordine interno, specie rispetto allo sconvolgimento delle relazioni e alla necessità di una loro composizione e ricomposizione continua (che in termini economico-aziendali significa ricostruire la mappa degli interessi e distribuire in ordine prioritario agli investitori il titolo o l'interesse cui hanno diritto per legge o altro requisito obbligatorio);
- autopoieticità¹⁴, capacità di ristrutturarsi e funzionare dal suo interno, detta anche capacità di autoproduzione, non basata su input esterni ma aspetti e caratteristiche prodotte dal sistema stesso di appartenenza. Tipico esempio ne è il sistema giudiziario che trae forza e regolamentazione dal sistema del diritto generato da se stesso.

La Teoria Generale dei Sistemi, dunque, è la cornice esplicativa, programmatica e riepilogativa per descrivere efficacemente il funzionamento e la composizione di un sistema di cui le organizzazioni e, in particolare, le aziende, costituiscono esempio paradigmatico.

Senza questa doverosa premessa, infatti, non si potrebbero descrivere le attribuzioni peculiari e specialistiche di specializzazione, integrazione e diffusione, di cui le organizzazioni complesse sono portatrici.

rischio insito ad ogni attività e dalla non previsione. Generalmente si parla, da questo punto di vista, in un'ottica più evoluta, di gestione del rischio attraverso il risk management. Cfr., Ferrara D., *Governance e modelli di gestione del rischio aziendale nei sistemi stocastici e complessi*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009, p. 42.

¹⁴ Il carattere di un sistema autopoietico non è mai puro, nel senso che non esiste nessun sistema in grado di essere completamente chiuso rispetto alla realtà esterna nella quale si trova. Piuttosto parleremo di carattere autopoietico di un sistema facendo riferimento alla sua capacità di interna di autoselezionare, da solo, senza condizionamenti esterni, appunto, gli input, i dati e le informazioni che il sistema introietta dall'esterno all'interno. In questo si delinea anche la differenza tra sistema autodiretto ed eterodiretto. Nel primo caso ci troviamo in presenza di un sistema regolato dall'interno, autonomo nella selettività e nelle decisioni; nel secondo, invece, si parla di sistema gestito e diretto dall'alto, da fonte esterna. Cfr., Bertalanffy L., *op. cit.*, p. 34.

13 I principi di specializzazione, integrazione e diffusione

Dovendosi necessariamente considerare come la somma di elementi tra di loro coordinati ed interdipendenti, all'interno di un complesso sistema di relazioni, connotate da densità e lunghezza particolari, come abbiamo già avuto modo di affermare in precedenza, le organizzazioni non si possono definire, pertanto, come impostate in prevalenza su un elemento piuttosto che su un altro. La somma degli elementi, in coordinazione tra di loro, assicura il funzionamento del sistema generalmente considerato, pur mantenendo le dovute specifiche ed attribuzioni, sempre partendo dalla consapevolezza che un cambiamento di una delle parti, influenzerà, con caratteristiche diverse, anche il comportamento e la forma delle altre componenti collegate.

È questo infatti il meccanismo della retroazione, che segue il modello comportamentista, di matrice psicologica, di S/R (Stimolo/Risposta)¹⁵ o quello fenomenico di Causa/Effetto, vero e proprio punto di partenza per comprendere l'interrelazione di tutte le parti del sistema.

Partendo da questo insopprimibile dato di coordinamento e collegamento tra le parti, possiamo ora analizzare i criteri interni di suddivisione del lavoro e di relazione tra le varie unità organizzative: sono questi, infatti, gli elementi che portano alla specializzazione/differenziazione funzionale delle singole parti presenti all'interno di un'organizzazione, al di là della sua tipologia.

Da questo punto di vista la letteratura opera la classica tripartizione funzionale ed areale, tra:

- Principio di specializzazione;
- Principio di integrazione;

¹⁵ Il modello S/R – Stimolo/Risposta detto anche modello comportamentista, prende le mosse dall'oggettivizzazione della ricerca in campo psicologico, a partire dagli inizi del Novecento. Non più la coscienza, con le sue insondabili pieghe e caratteristiche, ma al centro delle riflessioni vi dovevano essere grandezze oggettive, dimostrabili in laboratorio, per cui ogni comportamento (Risposta), presentava una precisa motivazione scaturente (Stimolo) che ne stava alla base e senza la quale la risposta non si sarebbe, appunto, originata. Cfr., Nicoletti R., *I processi cognitivi generali ed applicati*, Il Mulino Editore, Bologna, 2010, p.33.

- Principio di diffusione.

Trattasi, sarà bene chiarire questo punto sin da subito, di costanti che ricorrono in tutte le organizzazioni, poiché ogni parte si specializzerà nella funzione o mansione per la quale è sorta a livello organizzativo.

Infatti, al tempo stesso, ogni fattore sarà integrato o cercherà di integrarsi con gli altri per creare, sviluppare o potenziare rapporti di collaborazione sulla base dei quali condividere anche il carico di lavoro¹⁶ e, non da ultimo, tale collaborazione dovrà essere diffusa all'interno del sistema di appartenenza, per raggiungere gli scopi prefissi.

Il principio di specializzazione, da intendersi anche a livello di differenziazione, determina l'assegnazione di funzioni, compiti, obiettivi ed impegni a determinate parti dell'organizzazione, in cui sono presenti l'asset di risorse, materiali ed immateriali, che assicurano la riuscita di tale compito.

La specializzazione determina che tali compiti siano assegnati ad una parte ed irripetibilmente non ad un'altra che, tuttavia, sarà a sua volta specializzata in altre funzioni e nel perseguimento di altri obiettivi, nulla ostando circa la collaborazione di tali parti, purché con attribuzioni funzionali diverse.

La specializzazione, infatti, può essere di natura orizzontale quando un lavoro consiste nell'effettuazione di pochi compiti, che sono però molto diffusi e distribuiti all'interno di un'organizzazione: pensiamo, ad esempio, al caso di una grande azienda che ha varie suddivisioni territoriali di uffici con funzioni commerciali (stessa funzione, quella commerciale, suddivisa per più uffici di pari grado e livello, ovvero i diversi uffici territorialmente distribuiti).

¹⁶ Con il termine carico di lavoro si intende far riferimento all'insieme dei compiti funzionali (mansioni) che un lavoratore deve svolgere tenendo conto del tempo del turno di lavoro e dell'obiettivo o degli obiettivi che è chiamato a raggiungere. Si tratta di un concetto particolarmente importante dal punto di vista della psicologia del lavoro, perché foriero di tante conseguenze, positive o negative, che impattano direttamente sulla qualità psicofisica del lavoro svolto dal personale. Una determinazione scorretta del carico di lavoro, infatti, può portare ad un sottodimensionamento o sovradimensionamento degli impegni del lavoratore, con relativi crisi di demotivazione o di stress correlato. Ciò, a livello sistemico, si ripercuote sul benessere organizzativo ed il clima interno. Cfr., Bini S., *Manuale di gestione delle Risorse Umane*, Università degli Studi di Padova, Padova, 2008, pp. 20-23.

Al contrario, invece, si parla di specializzazione verticale quando si fa riferimento al grado di controllo sulle mansioni lavorative, ricostruendo la catena gerarchica di comando del soggetto o dei soggetti (manager o gruppi di manager) che supervisionano e gestiscono i lavoratori a loro sottoposti, in ossequio dell'organigramma¹⁷ aziendale previsto.

Per questa via, dunque, la specializzazione orizzontale attiene al chi fa cosa, mentre la specializzazione verticale, invece, attiene a chi comanda chi, per dirla in parole semplici e molto funzionali alla comprensione degli aspetti che stiamo qui di seguito trattando.

A corollario della specializzazione, infatti, i collegati principi di integrazione e diffusione, sono forieri di molte conseguenze per la struttura dell'organizzazione stessa, nonché per le funzioni che le singole parti, al suo interno, sono chiamate a svolgere ed effettuare.

L'integrazione presuppone l'esigenza di separare e di ricondurre, a semplice unità funzionale singola, le funzioni ed i vari centri di potere che mettono in pratica le loro attribuzioni e prerogative.

Quello dell'integrazione e della diffusione, quindi, sono principi di regolamentazione del sistema, che assicurano l'esatta definizione delle persone e degli uffici che li rappresentano, che si occupano di realizzare quel determinato compito.

Tale, ovviamente, non è solo esigenza di comando come gestione complessiva del sistema, ma si palesa allo stesso tempo come la possibilità, da parte del management aziendale, di:

- Controllare i processi;
- Controllare i compiti delle singole unità;
- Controllare il valore e la tempistica di ciascun compito;

¹⁷ L'organigramma è la schematizzazione funzionale dell'impianto strutturale e del personale di una organizzazione. Esso indica il numero di unità di personale presente, il ruolo personale e la presenza in un determinato ufficio o dipartimento aziendale. È la sintesi della struttura e del personale impiegato in un'azienda e viene veicolato a fini conoscitivi e comunicativi per agevolare la realizzazione della strategia e delle politiche aziendali. Cfr., Devato V. *Struttura e funzioni dell'organigramma aziendale*, Etas Compass, Milano, 2009, p. 40.

- Scovare e rettificare errori;
- Attribuire, in ultima istanza, responsabilità negative e gratificazioni alle unità del sistema che raggiungono gli obiettivi tramite meccanismi di premialità e benefits.

Tutte le considerazioni sin qui approntate rispetto alla specializzazione, integrazione e diffusione, tuttavia, sono molto generali in relazione alla struttura di un'organizzazione che è per lo più costruita e gestita secondo i criteri sin qui illustrati, ma ciò non impedisce a ciascun sistema di disciplinarsi a proprio piacimento, anche in base alla tipologia di cultura aziendale¹⁸ che l'ente stesso esprime, applica e veicola al suo interno.

È pertanto, al di là dell'elemento strutturale e materiale, il portato ideologico, simbolico e di sense making¹⁹ espresso dalla cultura aziendale a fare poi, successivamente, la

¹⁸ Ci sono diverse modalità per classificare le manifestazioni della cultura. Una prima possibile classificazione delle tipologie di cultura è quella individuata da Enriquez. Queste rappresentano una chiave di lettura per decodificare il contesto organizzativo in relazione ai suoi modelli di comportamento. I tipi di culture organizzative sono: 1. Cultura autoritaria: si contraddistingue per la presenza di un capo carismatico, per il rispetto di quella che risulta essere l'autorità formale dell'organizzazione e per comunicazioni di tipo top-down. Il dialogo è basato sulla consegna di direttive da seguire e l'autorità risulta essere controllante; 2. Cultura burocratica: caratterizzata dall'osservanza delle norme, dall'alta formalizzazione circa i ruoli ed i compiti di ciascuno, da informazioni discendenti, dunque top-down, e dalla scarsa partecipazione dei membri; 3. Cultura paternalistico-clientelare: si basa sull'appartenenza ad un gruppo e dallo scambio di benefici tra il capo e i membri del gruppo stesso; 4. Cultura tecnocratica: i suoi elementi caratteristici sono la competenza professionale, l'efficacia aziendale, l'efficienza il rendimento, la competizione e l'orientamento all'obiettivo da raggiungere; 5. Cultura cooperativa: è basata sulla partecipazione di tutti i membri alle decisioni o alle iniziative organizzative, sul lavoro di gruppo, sulle comunicazioni di tipo informale, e su livelli gerarchici ridotti. La cultura organizzativa può essere classificata anche sulla base della personalità dei top manager. In questo caso, è possibile individuare cinque tipi di cultura organizzativa: 1. Cultura carismatica: si manifesta quando la personalità del manager è di tipo teatrale, ovvero quando, quest'ultimo, è una persona che ha bisogno di attenzione, è esibizionista, ha sentimenti di grandiosità ed ha un alto bisogno di visibilità. Tende a essere affascinante ma superficiale, infatti le decisioni all'interno dell'organizzazione sono basate sull'intuito; 2. Cultura paranoica: la personalità del manager è di tipo sospettoso. Infatti, il manager non si fida di nessuno, è ostile nei confronti degli altri collaboratori. In questo tipo di organizzazione c'è il timore che gli altri possano acquisire potere, perciò la condivisione delle informazioni risulta essere difficile; 3. Cultura conservativa: tipica delle organizzazioni con manager depresso. Si hanno comportamenti passivi, di scarsa attività e di bassa fiducia in se stessi, poiché c'è l'idea di non essere capaci di influire sugli eventi. Il manager si focalizza prevalentemente nel far rispettare le regole dell'organizzazione; 4. Cultura burocratica: la personalità del manager è di tipo coercitivo. L'attenzione è rivolta al controllo dei comportamenti dei membri dell'organizzazione, infatti il bisogno è quello di esercitare il controllo; 5. Cultura politicizzata: si manifesta quando la personalità del manager è distaccata nei confronti delle altre persone e dell'ambiente. Si evitano le relazioni interpersonali e vi è un atteggiamento di freddezza. Cfr., Pilati M., *Il comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2008, pp. 12-19.

¹⁹ Il termine sense making indica un processo individuale e collettivo di attribuzione di senso e significato ad un determinato comportamento. In azienda esso è particolarmente importante al fine di creare prassi condivise intorno alle quali i dipendenti si possano riconoscere e cementare il loro

differenza tra le varie tipologie di organizzazione e la loro propria struttura interna.

Tale attributo di differenziazione, infatti, opera in particolare nei confronti degli stakeholder, rispetto alle modalità di redistribuzione dei titoli, delle esternalità, degli interessi e del profitto che l'organizzazione pianifica nei loro confronti.

Di questi aspetti tratteremo più diffusamente nel Secondo Capitolo del presente lavoro.

CAPITOLO SECONDO

AMBIENTE INTERNO ED AMBIENTE ESTERNO.

RAPPORTI DI INTERDIPENDENZA E

RECIPROCITA' ATTRAVERSO L'ANALISI DEGLI

STAKEHOLDERS

21 Definizione di Teoria generale degli Stakeholders

La prospettiva interpretativa, sia nell'ambito delle scienze sociali così come in quello di stampo tecnico ed economico-aziendalistico, secondo cui l'azienda è una protagonista multilivello della vita economica e produttiva di un territorio, di un Paese, ha radici tutt'altro che recenti, innervate in vari campi del sapere accademico e scientifico.²⁰

Per studiare l'azienda ed i suoi comportamenti, quale attore principale del mercato,

proprio senso di appartenenza. Cfr., Weick E. K., *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Roma, 1998, p. 29.

²⁰ Lungi dal realizzare una trattazione di stampo economico-filosofico, è interessante notare come varie figure di pensatori, non solo economisti, si siano occupati dell'analisi dell'ambiente economico, del mercato e del territorio, come base di incubazione per la nascita delle aziende e del loro proprio sviluppo. Il filosofo francese Saint Simon già alla fine del Settecento parlava del passaggio da industria ad opificio, intendendo quest'ultimo come la sede ideale di lavoro di ciascun lavoratore, per cui le aziende sarebbero dovute diventare i luoghi ove sussistevano e si intrecciavano rapporti di solidarietà e mutua assistenza per le classi lavoratrici. Ancora, per esempio, i geografi dello sviluppo, primo tra tutti Walter Christaller, che elabora la cosiddetta Teoria delle località centrali secondo cui esisterebbe una gerarchia anche tra i territori nell'esprimere dei fattori predisponenti, o meno, l'industrializzazione e la presenza delle attività economiche (detti fattori di localizzazione). Cfr., Pepall L., *Organizzazione industriale*, Mc Graw Hill, Milano, 2012, pp. 11-14.

infatti, non basterà l'analisi, seppur approfondita, della dimensione economica, ma sarà altresì necessario abbracciare anche una prospettiva di tipo sociologico, giuridico, tecnico. La caratterizzazione di azienda in termini di unità fondamentale del sistema economico determina la necessità di analizzare i rapporti che quest'ultima intrattiene con la sua stessa propria *dimensione interna* e, di conseguenza, con la *dimensione esterna*.

La *dimensione interna* attiene alla forma giuridica, alle politiche di gestione del capitale umano, alla tipologia di sistema produttivo prescelto sulla base del quale si definisce il livello qualitativo e quantitativo degli output da immettere nel mercato concorrenziale della domanda e dell'offerta, tanto che sarà possibile, a tal proposito, parlare di catena del valore.²¹

La *dimensione esterna*, invece, afferisce al contesto sociale, economico, politico, culturale, geografico e territoriale – in una sola parola il mercato di riferimento – ove l'azienda esiste, insiste, si determina e ridetermina, in un processo continuamente in divenire, secondo le variabili esogene ed endogene, anche rispetto alle diverse fasi del ciclo di vita che attraversa.²²

²¹ Il concetto di catena del valore è stato teorizzato per la prima volta nel 1985 dall'economista statunitense Michael Porter nel testo *Competitive Advantages*. Trattasi di un modello unilineare di sviluppo della produzione e della strutturazione interna di un'organizzazione e, dunque, di un'azienda. Nello specifico si tratta di un modello descrittivo caratterizzato da un insieme di tappe susseguenti (da iniziali a terminali) che, ogni qualvolta sono terminate, aggiungono progressivamente quota parte di valore al prodotto finito da immettere nel mercato. Si parte dall'input iniziale, ovvero materia prima da sottoporre ad un processo industriale di trasformazione/lavorazione, per poi diventare output, ovvero il prodotto o il servizio da commercializzare secondo le leggi della domanda e dell'offerta. Ogni tappa intermedia in questo processo ha il suo valore, che aumenta o diminuisce a seconda delle variabili presenti sul mercato. Michael Porter suddivide le cosiddette attività primarie (logistica in entrata ed in uscita, distribuzione e marketing) dalle attività secondarie (contabilità, risorse umane, ricerca e sviluppo), la cui unificazione, appunto, comporta la realizzazione della stessa value chain. Cfr., Greco L., *Capitalismo e sviluppo nelle catene globali del valore*, Carocci Editore, Padova, 2016, p. 2.

²² Il concetto di ciclo di vita aziendale (anche detto ciclo di vita dell'azienda), è un classico della letteratura economica e fa parte delle fasi evolutive che ciascuna azienda attraversa. Secondo una sua formulazione descrittiva generale, le fasi principali possono essere così schematizzate: fase pre-istituzionale, fase della nascita, fase dello sviluppo (o funzionamento), fase della maturità (o stabilizzazione), fase del declino (o rottura). A ciascuna delle fasi elencate corrisponde un assetto di comportamenti che la classe imprenditoriale deve tenere nella formulazione della strategia interna all'azienda. Cfr., Montrone A., *L'analisi del valore e della performance nel ciclo di vita dell'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2016, p. 31.

Quale che sia il livello di approfondimento, interdipendenza dei fattori ed interdisciplinarietà che si vuole impiegare, dunque, un dato di fatto è certo, ovvero che l'azienda è un sistema aperto, che interagisce attraverso un flusso ininterrotto di scambi – composto sia da effetti e consistenze materiali che di dati ed informazioni immateriali – con il macrosistema esterno, ovvero il territorio e la società, il contesto di riferimento.

Al tempo stesso essa è un *sistema dinamico* ed un *sistema cibernetico*: nel primo caso al centro dell'attenzione vi è il fattore reazione, per cui un cambiamento nel sistema esterno all'azienda produce effetti in quest'ultima che si dovrà a tal proposito adattare, mentre nel secondo caso, invece, l'aggettivo cibernetico sta a rappresentare la necessità di una regolamentazione interna, proprio sulla base dei continui cambiamenti di cui prima, al fine di raggiungere uno stato di equilibrio generale, detto anche omeostasi.

È da questa prospettiva, pertanto, che bisogna partire per meglio comprendere il significato di termini come *stakeholders*²³ o *agente economico*, concettualmente sistematizzati all'interno delle loro proprie teorie di riferimento, quali la Teoria degli Stakeholder e la Teoria dell'Agenzia.

Con il termine Teoria degli Stakeholder – in inglese *Stakeholder Theory* – si fa riferimento ad una mappatura generale degli interessi di tutte le parti – variamente coinvolte con diversificati livelli di importanza, ruolo ed intensità – in relazione con il sistema-azienda.

È proprio quest'ultimo ad essere posto al centro dell'attenzione, quale luogo di mediazione tra interessi contrastanti, formalizzati nel comportamento tra competitor e tra clienti e produttori, ciascuno interessato al raggiungimento massimo del suo proprio beneficio, ovvero il più alto livello di qualità nel primo caso e di prezzo-reddittività,

²³ Il termine stakeholder è stato elaborato, per la prima volta, nel 1963 a cura di Edward Freeman nel testo *Strategic Management*. A stakeholder approach, allorquando li definì come “soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere”. Più tardi, in linea con lo sviluppo del filone etico degli studi economici, altre definizioni hanno focalizzato l'attenzione su altri aspetti, quali la responsabilità verso l'ambiente e la comunità, i diritti ed i doveri dei lavoratori, gli standard minimi di accountability di sistema (tra gli altri William M. Evan). Cfr., Freeman Edward R., *Teoria generale degli stakeholder*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007, p. 23.

invece, nel secondo.

L'azienda come punto nevralgico di rappresentazione di vari interessi, che deve accludere, tutelare e riconoscere tutte le controparti coinvolte nel processo di produzione, distribuzione e vendita risente di una visione allargata del contesto, della società e del mercato di riferimento.

È infatti a partire dalla prima metà degli anni '90 che la Teoria degli Stakeholder abbraccia questa prospettiva²⁴, inglobando al suo interno strumenti di maggiore complessità, con i quali analizzare i punti di forza ed i punti di debolezza di altri attori, come la Swot Analysis suggerisce, nonché vari altri parametri economici tra cui spicca, per importanza, la definizione e l'applicazione del costo opportunità.

La Swot Analysis è un tipico strumento complesso di pianificazione strategica aziendale utilizzata dagli operatori economici, ma non solo, allorquando devono prendere decisioni complesse, direttamente impattanti sulla disponibilità delle risorse finanziarie nonché sulla possibile fattibilità di un progetto.

Essa riguarda lo studio dell'ambiente interno (azienda e struttura interna) e dell'ambiente esterno (mercato, concorrenza e fattori produttivi), declinando i seguenti fattori:

- Punti di Forza (*Strenghts*);
- Punti di Debolezza (*Weaknesses*);
- Opportunità (*Opportunities*)
- Minacce (*Threats*)²⁵.

²⁴ Nella formulazione originaria del modello di Edward R. Freeman il riferimento ai competitor, intesi come l'insieme di aziende che operano nello stesso mercato e tendono a colonizzare le stesse quote di market share, mancava. Ciò era determinato dal fatto che l'analisi degli stakeholder era vista come una necessaria ricostruzione dei livelli di costo e servizio minimi che le aziende, per vivere ed operare in un determinato mercato, dovevano offrire. Un set minimo di condizioni al di sotto delle quali i clienti avrebbero abbandonato l'operatore in questione. Cfr., Mochi A., *La responsabilità sociale di impresa ed il livello dei servizi*, Edizioni Premio Socialis, Roma, 2009, p. 39.

²⁵ Trattasi della formulazione originaria del modello. Nel corso del tempo l'analisi Swot si è arricchita di strumenti complementari che ne hanno decisamente aumentato la complessità e l'attendibilità, come ad esempio l'analisi PEST(Fattori Politici Economici Sociali e Tecnici) e l'analisi dei FCS (Fattori Critici di Successo). Cfr., Fornasier A., *Manuale generale di knowledge management*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2020, p. 50.

Per costo opportunità, anche detto Teoria del Valore della migliore alternativa disponibile²⁶, si intende il costo che un operatore o un qualsiasi soggetto economico deve sostenere per effettuare una scelta, anziché un'altra, che avrebbe ugualmente potuto realizzare, che però ha preferito abbandonare.

La scelta di finanziamento accordata ad un progetto, un prodotto, un servizio o un processo – la casistica è molto ampia e suscettibile di continue modifiche in senso restrittivo o estensivo – in presenza di risorse economiche scarse, automaticamente esclude la possibilità di finanziare altri output (decisioni).

L'output, ovvero la scelta sacrificata, è il costo opportunità che l'ente finanziatore ha sostenuto, per selezionare una particolare decisione, tra tutte le probabili presenti in quel momento come opzionabili.

Ovviamente il livello qualitativo ed il numero di opzioni possibili tra le quali un'azienda o un Ente finanziatore può decidere dipendono da fattori interni quali la disponibilità finanziaria ed il mercato di riferimento.

Nella teoria macroeconomica classica l'attore economico non opera la scelta tra le alternative solo sulla base di elementi quali il costo, ma entrano in gioco altri fattori, quali il tempo, l'efficacia e l'efficienza.

Vale altresì la pena ricordare, inoltre, che i concetti di efficacia ed efficienza appena delineati, non operano soltanto in senso microeconomico ed aziendalista classico, cioè non sono importanti solo in termini di indici di performance, di benchmarking²⁷ di riferimento per l'azienda, ma costituiscono anche fattori di fiducia e responsabilizzazione verso gli stakeholder, che necessitano di congrua ed adeguata rappresentazione.

Il collegamento con ciò che succede all'interno dello scenario aziendale e quello che, invece, si verifica all'esterno, nel contesto sociale e del mercato economico, è proprio alla

²⁶ Cfr., D'Amico G., *Costi e budget nella scelta dei progetti da finanziare*, Etas, Milano, 2019, p. 5.

²⁷ Aspetto che affronteremo con maggior dovizia di particolari nel prossimo paragrafo, incentrato sull'analisi delle varie tipologie di stakeholder.

base dei rapporti di rappresentazione economica, politica, sociale e corporate tra l'azienda e gli stakeholder coinvolti e costituisce la stessa base di attivazione della cosiddetta Teoria dell'Agenzia.

Una relazione di agenzia è “un contratto sulla base del quale una o più persone (il principale) obbligano un'altra parte (l'agente) a ricoprire per conto sua una determinata mansione, che implica sempre, alla base, una delega di potere all'agente”²⁸

Il nesso problematico presente in tale definizione è proprio questo, ovvero la delega di potere, che può determinare distorsioni ed anomalie nel caso in cui l'agente agisca sulla base di interessi contrapposti a quelli del principale, che gli ha riconosciuto tale potere di azione.

In realtà tale definizione di relazione di agenzia, è molto generica, relativa a tutte le situazioni di delega e di potere indiretto di azione e/o rappresentanza, con tutti i relativi problemi che possono presentarsi rispetto agli interessi eventualmente contrapposti.²⁹

Per i nostri punti di interesse, la Teoria dell'Agenzia è la base di riflessione principale dalla quale partire per studiare i rapporti – strumentali e simbolici – esistenti tra tutti gli stakeholder del sistema che di volta in volta consideriamo.

Ciò, anche rispetto ad altri problemi, quali l'economia dell'informazione e lo stato di simmetria ed asimmetria informativa, tipiche situazioni che gli operatori di un sistema aperto – dunque gli stakeholder nei confronti dell'azienda – si trovano sempre a fronteggiare, in maniera più o meno diretta e rilevante, sia per le decisioni da assumere che per la sostenibilità, o meno, delle stesse.

Nello specifico rispetto al livello qualitativo e quantitativo delle informazioni a disposizione e se, in particolare, queste ultime, raggiungono tutti gli stakeholder coinvolti nel sistema relazionale considerato.

²⁸ Cfr., Jensen C. M., Meckling H. M., *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, in Journal of Financial Economics, vol. 3, issue 4, 1976, pp. 305-360.

²⁹ Tipiche situazioni di relazione o contratto di agenzia sono rappresentate, ad esempio, da imprenditore e dipendente. Cfr., Costa G., Gubitta P., *Mercati, gerarchie e convenzioni nell'organizzazione aziendale*, Mc Graw Hill, Milano, 2019, p. 39.

È anche per questo, che prima di procedere alla disamina più approfondita di tali dinamiche, varrà la pena soffermarsi preliminarmente sulla caratterizzazione funzionale dei vari stakeholder, rispetto alla tipologia di ruolo e livello di importanza che rivestono all'interno della relazione generalmente considerata e non solo di quella, tipica, di agenzia.

22 Classificazione degli stakeholders: interessi, peculiarità ed importanza rispetto all'organizzazione

Gli attori che entrano a far parte di questo sistema di relazione – anche detto network – condividono tra di loro la *stakeholder view* ovvero identità di fini ed obiettivi, ma al tempo stesso possono appartenere alle più disparate categorie, a seconda della grandezza dell'azienda, dell'ampiezza del mercato e della sua importanza e possono essere generalmente declinati in macrocategorie quali:

- Clienti, ovvero users e fruitori di prodotti e servizi;
- Fornitori, ovvero prestatori di materie prime e capitale umano quali fattori principali oggetto di allocazione aziendale al fine di attivare il processo di input-output;
- Finanziatori, in forma personale di singolo imprenditore o Ente strutturato quali Banche, Istituti finanziari, assicurativi, Società di intermediazione ed altri Enti deputati a tale funzione;

- Soci ed azionisti, che condividono il capitale societario o parte di esso con altri soci di pari o differenziata importanza, tutti con lo stesso obiettivo di redistribuzione di esternalità³⁰ e profitti;
- Dipendenti, il capitale umano che rientra, tra l'altro, anche all'interno dei fornitori, in termini di forza lavoro;
- Stato, quale Ente normativo che detta la cornice di regolamentazione generale , con poteri di indirizzo e supervisione;
- Comunità, ovvero residenti territoriali interessati dall'attività dell'azienda o di altro stakeholder, in termini di impatto ambientale ed economico generale.

Per questo motivo, almeno inizialmente, al centro della nostra trattazione, non potevamo non inserire l'azienda, foriere di tutte le dinamiche, i processi e le azioni compiute per e all'interno del mercato, alla continua ricerca dell'equilibrio delle condizioni, tra costi e ricavi, produttività e qualità, acquisizione di quote di mercato e mantenimento dei target pregressi.

A differenza del sistema economico-produttivo della Rivoluzione Industriale, per cui il livello quantitativo assurgeva a convinzione quasi liturgica poiché bisognava produrre tanto e per tutti, creando di fatto il mercato dei consumi di massa, le aziende attuali perseguono il vantaggio competitivo sulla base della specializzazione produttiva, dell'alto livello qualitativo e della disponibilità di dati, informazioni e sistema informativo aziendale di ultima generazione³¹.

³⁰ Il concetto di esternalità o economia esterna è di fondamentale importanza per la Teoria generale degli Stakeholder, poiché definisce l'insieme degli effetti che l'attività economica, individuale o societaria, produce per gli agenti economici. Nel caso di diffusione di vantaggi per tutti, senza costi di transazione, si parla di *economie esterne positive*. All'opposto, invece, si parla di *diseconomie esterne*, nel caso in cui per tutti gli agenti coinvolti nella transazione siano imputati costi di vario genere. Cfr., Ciappei C., *Il realismo strategico nel governo di impresa*, Università degli Studi di Firenze, Firenze, 2013, p. 49.

³¹ Un sistema informativo aziendale è un insieme di persone, funzioni, applicazioni, strumenti e processi tesi alla catalogazione, archiviazione, ricerca e diffusione, interna ed esterna, di dati, informazioni e comunicazioni vitali per le attività aziendali. Il SIA opera in tutte le fasi della vita aziendale e costituisce una fondamentale ossatura per il mantenimento del vantaggio competitivo nei confronti delle aziende concorrenti. In breve il sistema informativo è costituito dall'insieme delle informazioni utilizzate, prodotte e trasformate da un'azienda durante l'esecuzione dei

È all'interno di questa nuova concezione che si fa strada progressivamente, complice anche l'affermazione sempre più stringente ed onnicomprensiva delle logiche e degli strumenti del marketing, il concetto della rendicontazione nei confronti degli stakeholder, i portatori di interesse cui l'azienda deve tener conto, non solo in termini di redistribuzione di quote di interesse, quanto anche di responsabilità – oggi definita *accountability* – civile, amministrativa, generazionale, territoriale ed ambientale, così come il moderno concetto di Responsabilità Sociale di Impresa recita.

Affinché si parli di tale tipologia di attori è necessario che vi sia una condivisione di interesse o di più interessi rispetto al titolare del progetto, dell'azienda o dell'interlocutore e che questi comportamenti possano ricadere, grossomodo, nell'ambito di due grandi macro-categorie, secondo le quali gli stakeholder possono sostanzialmente vantare due tipi di interessi, ovvero:

- Interessi pretensivi, ovvero una richiesta a pretendere l'uniformazione circa un comportamento, una condotta, una remunerazione. Si tratta sostanzialmente di un obbligo ad un fare, che il titolare del progetto o anche altri attori ivi coinvolti, devono adempiere o osservare. Tali obblighi possono derivare da una fonte legittimante esterna – la legge – o una fonte interna al progetto stesso, come ad esempio le sottoscritte e pattuite condizioni contrattuali.³²

processi aziendali, dalle modalità in cui esse sono gestite e dalle risorse sia umane sia tecnologiche coinvolte. Tutto questo partendo da dati che descrivono fenomeni di carattere aziendale o ambientale. I sistemi informativi esistono in ogni azienda perché sono alla base del raggiungimento dello scopo di lucro di qualsiasi attività economica. L'impresa è sempre più costretta a cercare di prevedere gli accadimenti futuri in un contesto di crescente incertezza: occorre perciò dotarsi di strumenti che aiutino a individuare e dimensionare le risorse future e sulla base di queste decisioni affrontare la quotidianità. L'impresa alimenta le proprie decisioni quotidiane ed il proprio indirizzo strategico con flussi strutturati di informazioni. Questi flussi, dall'esterno verso l'interno, all'interno dell'impresa, e dall'interno verso l'esterno, rivestono nell'impresa odierna una importanza almeno pari a quella dei flussi di merci e di risorse finanziarie. Cfr., Fassi M., *I sistemi informativi aziendali: cosa sono e perché sono importanti*, Agenda Digitale Europea, Roma, 2013, p.1. Cfr., Costantino N., *Economia ed Organizzazione aziendale*, Hoepli Editore, Milano, 2012, p. 54.

³² Trattasi, per lo più di interessi che si vantano sotto il punto di vista economico, di redistribuzione del reddito e della ricchezza prodotta e prevista nel progetto. Cfr., Freeman Edward

- Interessi oppositivi, ovvero comportamenti, requisiti, competenze, caratteristiche e specifiche funzionali richieste ad altri attori esterni che intendono farne o prenderne parte, sia in termini di qualità della performance lavorativa sia anche sotto l'aspetto della security e del riskmanagement.³³

Allo stesso tempo ed allo stesso modo degli interessi, ne scaturisce una differente articolazione e strutturazione degli stessi attori/operatori, per cui avremo, di conseguenza:

- *Stakeholders propri*, ovvero gli attori generali del sistema, che fanno parte a vario titolo e diversificato livello di importanza della relazione. È la categoria generica ed omnicomprensiva all'interno della quale rientrano tutti i soggetti, sia in forma individuale che in forma aggregata di categoria, come molto più spesso accade;
- *Shareholders*, ovvero gli azionisti, i gruppi e gli individui che in particolare condividono o intrattengono rapporti e spettanze di tipo economico, nonché appannaggio di varie altre esternalità ed utilità. È la caratterizzazione economica del concetto che riguarda il complesso di motivazioni che spinge un attore ad entrare in un sistema relazionale, appunto. Da questo punto di vista, vale la pena ricordarlo, non opera la tempistica, poiché nuovi attori economici possono sempre aggiungersi in corso d'opera. Per questo ed altri motivi questa è la categoria degli stakeholders che muta maggiormente rispetto alle altre due considerate come attori del sistema;
- *Stockholders*, ovvero i fornitori degli input e delle materie prime che servono ad originare i processi, le catene di produzione e di distribuzione collegate.

Tali classificazioni, circa la tipologia di attore e di interesse espresso, è di fondamentale

R., *op.cit.*, p. 40.

³³ In questo caso invece, differentemente dagli interessi pretensivi, questi di tipo oppositivo, sono maggiormente procedurali e di conformità, al fine di assicurare la qualità della performance e riguardano titoli, competenze, brevetti, marchi, licenze. Tali interessi operano soprattutto nel management dei progetti in ambito pubblico, specie per la disciplina del Codice degli Appalti Pubblici

importanza sia per la tenuta complessiva del sistema relazionale sia per la definizione delle priorità e delle aspettative che occorrerà di volta in volta soddisfare, scongiurando il rischio che una loro tardiva individuazione possa comportare problemi o addirittura il fallimento di determinati comportamenti attesi da parte degli attori.

Ovviamente quelli sin qui considerati sono stakeholders interni al sistema e alla relazione di appartenenza, che hanno una qualche forma di interesse materiale e/o simbolico condiviso, mentre nulla a pretendere, invece, hanno i cosiddetti stakeholders esterni, non interessati in nessun modo agli output che ne deriveranno e per questo anche definiti come stakeholders neutri.

Tale mappatura degli stakeholders, detta anche mappatura degli interessi, risulta essere di fondamentale importanza anche per individuare stakeholders eventualmente contrari alla realizzazione di un determinato progetto, opera, externalità o effetto secondario, specie se impattante a livello economico, infrastrutturale e territoriale: si parla, a tal proposito, del cosiddetto effetto Nimby o Effetto Banana. così come noto in letteratura.³⁴

Con l'espressione Effetto Nimby, dall'acronimo inglese Not In My Back Yard, ovvero "non nel mio giardino", coniata nel 1980 da W. Rodger, si intende l'opposizione di uno o più membri di una comunità locale a ospitare opere di interesse generale sul proprio territorio, pur riconoscendone, a volte, la desiderabilità sociale (l'installazione degli impianti di produzione di energia da fonti rinnovabili, una scuola, un centro commerciale, un ospizio, grandi vie di comunicazione ecc.).

In altri casi l'opera è assolutamente indesiderata, perché considerata una minaccia alla salute o alla sicurezza, oppure perché a essa si associa una riduzione dello status di un quartiere o di un'area geografica.

Tali opere possono includere, per esempio, la realizzazione di una discarica di rifiuti pericolosi o lo stoccaggio di materiale radioattivo, a cui sono associate forti proteste e

³⁴ Cfr., Spina F., *Nimby tra conflitti di localizzazione e movimenti ed istituzioni*, Besa Editore, Lecce, 2019, p. 39.

manifestazioni.

Pur cambiando l'etichetta terminologica, l'acronimo inglese Banana, ovvero Build Absolutely Nothing Anywhere Near Nothing, esprime sostanzialmente lo stesso fenomeno di opposizione delle comunità locali.³⁵

La definizione della problematica Nimby, nonché del suo stesso superamento, dipende anche dal livello di prerogative e risultati che gli stakeholder si attendono di raggiungere, realizzare, distribuire o, per esempio, stabilizzare come condotta certa, più o meno ricorrente, nel corso del tempo.

Tali aspetti sono tecnicamente rappresentati con il termine benchmark, con cui si intende far riferimento ad un valore soglia – o valore riferimento – cui ambire nella realizzazione dei deliverables sia intermedi che finali del progetto da realizzare o dell'interesse da redistribuire, di qualsiasi tipologia esso sia.

Ogni output finale che si rispetti deve necessariamente incorporare al suo interno uno o più benchmarks cui attenersi, se non altro per permetterne la revisione e la controllabilità, anche al fine di correggere gli scostamenti e di avere una misurazione della performance complessiva, anche rispetto ai già citati criteri generali di efficacia ed efficienza aziendale, economica e progettuale.

In tal senso, l'attività di benchmarking riguarda la formulazione e la scelta degli stessi indici cui fare riferimento, all'interno della relazione tra stakeholder.

Il benchmark è il livello qualitativo da raggiungere rispetto ad un valore prestabilito, chiaramente quantificabile dal punto di vista numerico, dettato dalle esigenze interne degli stakeholder, oppure imposta da enti di controllo esterni che dettano le condizioni di

³⁵ L'acronimo Banana è, in realtà, maggiormente usato nel mondo anglofono, per rappresentare tuttavia gli stessi effetti del più conosciuto effetto Nimby. È curioso notare, a margine, come nel corso del tempo, tuttavia, tali effetti abbiano determinato anche un loro diretto effetto opposto o contrario, da parte di quelle comunità che invece invocano nel proprio territorio la realizzazione di opere considerate positive sotto qualche punto di vista, spesso non solo economico, ma anche, ad esempio, strategico. Si parla, a tal proposito, del cosiddetto effetto Pimby, ovvero Please In My Back Yard. Cfr., Caprio D. A., *Effetto Nimby e coinvolgimento degli stakeholder interessati*, in Rivista di Sociologia Italiana AIS, n. 4, anno 2020, pp. 12 e ss.

rilascio ed implementazione.

Quale valore di riferimento per la valutazione dell'efficacia, dell'efficienza e del valore della performance raggiunta o da raggiungere il benchmark può essere ancorato a diversi indici, a seconda dell'elemento che mettiamo al centro dell'analisi, per cui si può declinare in:

- *Benchmark interno*, stabilito dall'azienda, dal committente del progetto, dallo stakeholder primario;
- *Benchmark esterno*, imposto dall'autorità dell'ente di controllo o di rilascio del finanziamento, di altre esternalità o risorse economiche di fondamentale importanza;
- *Benchmark funzionale*, relativo, in particolare, ad un processo, una funzione o un output considerato di fondamentale importanza per il proseguimento della relazione;
- *Benchmark globale*, ovvero un indice composito, derivante dalla media di altri indici già considerati in precedenza, sulla base del quale si può profilare un giudizio di qualità complessiva sia relativo ad un singolo progetto, ad esempio, sia declinato in termini di stato di avanzamento dei lavori.³⁶

Il collegamento corre diretto al cosiddetto triplo vincolo³⁷, ovverosia al rapporto di gestione articolata e complessa intercorrente tra tre diversi fattori, rispettivamente di prestazioni, qualità, tempi/costi, in termini di bilanciamento continuo degli stessi.

³⁶ Cfr., Bocchino U., *Manuale generale di benchmarking*, Utet Editore, Torino, 2004, p. 39. Per la definizione generale di benchmark nonché per le sue specifiche funzionali e le varie tipologie di categoria.

³⁷ Con il termine Triplo Vincolo, anche detto la “madre di tutti i principi” o, in inglese, Triple Constraint, si intende fare riferimento alle condizioni minime che devono essere sempre rispettate nel raggiungimento di un obiettivo parte di un progetto più grande. Nell'ottica della teoria generale degli stakeholder, che realizzano progetti congiunti o condividono interessi economici e di rappresentazione comune, i termini di costo, qualità e tempi sono di fondamentale importanza. In base a tali fattori, infatti, si misurerà la sostenibilità finanziaria della relazione, il livello di risultato raggiunto o atteso ed il periodo di tempo (detto anche Pay Back Period – PBP) entro il quale ricevere la remunerazione per la quale si è sostenuto l'investimento iniziale, accettando di entrare a far parte e di mantenere una specifica relazione. Cfr., Dolini D., *Il triplo vincolo nel consulting aziendale degli stakeholder*, PM Consulting Editore, Milano, 2012, p. 59.

Ciò definisce, insieme ai benchmark, appunto, una relazione di valore tra stakeholder, ad alto impatto e potenziale, che vede soddisfatte legittimamente le pretese e le aspettative iniziali, differentemente da una relazione di cattiva qualità e a basso impatto ed effettività, come ad esempio nel caso in cui il risultato finale venga redistribuito ben al di là dei limiti temporali stabiliti o travalicando le misurazioni finanziarie, budget in primis, imposte.

La complessità di tale strumento di analisi, infatti, implica che la variazione anche di uno solo dei tre fattori del triplo vincolo così come sin qui considerato nella nostra disamina, possa determinare il fatto per cui cumulativamente, anche un altro fattore, ne risulti influenzato.

Se il triplo vincolo, caratterizzato da costi, qualità e tempi, riguarda la performance economica generale, altre caratterizzazioni funzionali, invece, operano nella definizione della diversa tipologia di importanza, forma e relazione esistente tra gli stakeholder.

Ci riferiamo agli attributi di urgenza, potere e legittimità, in base ai quali, rispettivamente, ogni stakeholder esprime la necessità di:

- vedere soddisfatta la propria pretesa strumentale, simbolica o di rappresentanza;
- una sua propria determinata facoltà;
- un suo proprio potere pregresso o acquisito successivamente e comunque insito nella relazione con l'altra parte;
- un titolo – di proprietà o per altre condizioni, di natura economica o legale – che giustifica il suo comportamento e la sua pretesa, ovvero una condizione legittimante valida sempre e per tutti, di cui gli altri stakeholder devono tenere prioritariamente conto.

In base a tale caratterizzazione è altresì possibile definire altre tipologie di stakeholder, che vanno ad integrare e completare le suddivisione che abbiamo avuto modo sin qui di illustrare.

Tutto ciò, ovviamente, partendo dal presupposto che una caratterizzazione completamente esaustiva della classificazione di stakeholder è un'impresa assai ardua, sia dal punto di vista della letteratura a disposizione, sia per la completezza di dati, prospettive, esempi ed informazioni che dovremmo qui riportare, che richiederebbe un lavoro completamente dedicato solo alla trattazione di tale aspetto.

Sulla base dell'interesse e della pretesa a vedere soddisfatta la propria prerogativa e condotta ed in base alle condizioni summenzionate, gli stakeholder³⁸ si articoleranno ulteriormente in:

- *Stakeholder dipendenti*, ovvero collegati a comportamenti non diretti, dipendenti, appunto da altre persone, tipo i manager aziendali ed in virtù di questa loro rappresentanza esprimono interessi da soddisfare in via prioritaria;³⁹
- *Stakeholder pericolosi*, in grado di insidiare l'azienda e la sua performance con comportamenti illegali;⁴⁰
- *Stakeholder dominanti*, ovvero protagonisti legittimi e giustificati da un titolo congruo a pretendere il soddisfacimento dei propri interessi;⁴¹
- *Stakeholder discrezionali*, che pur possedendo il requisito della legittimità, di fatto, attivano una relazione con l'azienda solo nel caso in cui venga messo in discussione qualche loro interesse legittimo, altrimenti, nella stragrande

³⁸ Si veda a tal proposito, per l'ulteriore suddivisione qui riportata il seguente riferimento bibliografico. Cfr. Cyert M. R., March C. J., *A behavioral theory of the Firm*, Carnegie Mellon University Press, Pittsburgh, 1963, pp. 14 e ss.

³⁹ Tipico esempio di stakeholder dipendenti sono tutti gli attori che secondo la Teoria dell'Agenzia possiamo inserire dal lato dell'agente che riceve la delega da parte del principale.

⁴⁰ Esempi di comportamenti rientranti in questa fattispecie, ad esempio, riguardano gli scioperi, i sabotaggi, i boicottaggi, le manifestazioni, anche violente o non autorizzate, di protesta. Tali comportamenti non sono dannosi soltanto per l'azienda in sé ma anche per l'intero sistema del management e dell'engagement relativo alle relazioni di fiducia con gli altri stakeholder, appunto. Cfr., Cyert M. R., March C. J., *op. cit.*, p. 18.

⁴¹ Secondo Cyert e March (1969) sono anche detti anche stakeholder potenti o legittimi, sono rappresentati in maniera diretta o indiretta all'interno dell'azienda. Rientrano in questa casistica i creditori, i revisori contabili, le Banche, gli Istituti Finanziari ed Assicurativi, le imprese di partenariato, le Controllanti, i Consigli di Amministrazione, gli Uffici delle Risorse Umane per quanto riguarda la gestione del personale interno all'azienda. *Ibid.*, p. 19

maggioranza dei casi, non rivestono nella mappatura degli interessi aziendali nessun tipo di ruolo attivo⁴²;

- *Stakeholder impegnativo*, caratterizzato dall'attributo dell'urgenza, anche se non supportata da nessun tipo di legittimità o titolo fondativo di tale comportamento⁴³.

⁴² Ovvero stakeholder presenti all'interno dello stesso contesto socio-economico dell'azienda che si attivano solo in determinate occasioni, spesso di protesta o dimostrative. Per lo più sono importanti dal punto di vista della Responsabilità sociale di impresa. Scuole, Università, Enti no Profit, comunità di residenti, associazioni ambientaliste, ad esempio, possono far parte di questa categoria. *Ibid.*, p. 20

⁴³ Trattasi di una categoria residuale e abbastanza elastica, all'interno della quale possono rientrare tutti gli stakeholder, legittimi o meno, che protestano o mettono in discussione la performance, il comportamento o un determinato risultato dell'azienda e che per questo diventano impegnativi, ovvero da ascoltare per risolvere un problema che potrebbe determinare effetti molto negativi. *Ibid.*, p. 22

23 Stakeholder engagement e strategia organizzativa

Quando parliamo di stakeholder management e stakeholder engagement facciamo riferimento al ruolo dei manager nella gestione del sistema relazionale proprio del quadro di mappatura di riferimento della singola azienda, nonché dell'impegno e del comportamento strategico e manageriale di quest'ultimo che dà forma e sostanza, appunto, al suo proprio ruolo.

La letteratura economica, da questo punto di vista, segue diverse strade ed indirizzi teorici, ora tendenti all'esaltazione del ruolo verticistico dei manager aziendali, ora, invece, maggiormente diretto verso la natura di intermediazione e di corpo di rappresentanza tra le varie istanze aziendali, sia interne sia esterne.⁴⁴

Quale che sia la prospettiva dominante, sicuramente il manager aziendale è chiamato, talvolta contemporaneamente, a ricoprire sia ruoli strategici di decisore effettivo ed incontrastato⁴⁵, sia, invece, di corpo intermedio di rappresentanza, essendo al centro del network frame dei vari stakeholder presenti all'interno e all'esterno dell'azienda.

A tal proposito M. B. E. Clarkson, nel 1999, definisce sette regole di comportamento, i cosiddetti *Clarkson Principles*⁴⁶, direttamente destinati ai manager rispetto alla gestione delle relazioni con gli stakeholder, ovvero:

- *Principio 1*, tenere in considerazione sempre tutte le aspettative degli stakeholder legittimi ed inserire queste ultime all'interno dei processi decisionali;

⁴⁴ È interessante, a tal proposito, riportare la posizione di dell'economista giapponese Aoki Masahiko che nel 1984, a proposito del sistema manageriale aziendale del suo paese, ad esempio, determinava precisamente come stakeholder solo gli investitori ed i dipendenti direttamente coinvolti nella governance aziendale (definendoli come stakeholder significativi), mentre riservava ai manager, invece, il ruolo di figure ponte o giudici, che dovevano mediare tra i diversi gruppi di stakeholder, specie quelli significativi. Cfr., Masahiko A., *Analisi economica del sistema industriale giapponese*, Università degli Studi North-Holland, 1984, pp. 21 e ss.

⁴⁵ M. B. E. Clarkson, nel suo testo del 1999 intitolato *Principles of Stakeholder Management*, afferma quanto segue: "il manager è un protagonista speciale poiché negozia i contratti e crea una rete di cooperazione e produzione di ricchezza. Ciò deriva dalla redistribuzione tra tutti gli stakeholder di costi e benefici derivanti dall'attività dell'impresa. Cfr., Clarkson M. B. E., *Principles of stakeholder management. The Clarkson Principles*, Clarkson Centre for Business Ethics, University of Toronto, 1999, pp. 1-68.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 4.

- *Principio 2*, dialogare con tutti gli stakeholder, informandoli sempre anche sui rischi derivanti dal loro coinvolgimento nell'attività aziendale;
- *Principio 3*, tenere conto delle aspettative anche degli stakeholder minori, in base alla loro capacità di contribuzione alla vita aziendale e al raggiungimento dell'obiettivo complessivo;
- *Principio 4*, definire una equa distribuzione di oneri e benefici, alla luce della contribuzione espressa nel *Principio 3*;
- *Principio 5*, minimizzazione del rischio e dell'imprevisto attraverso il mantenimento di un atteggiamento sempre cooperativo;
- *Principio 6*, evitare attività rischiose che possano mettere a repentaglio i diritti fondamentali dei lavoratori, specie per i rischi che ne deriverebbero per gli stakeholder principali, rilevanti;
- *Principio 7*, gestire il conflitto in senso di evitamento e di possibilità di incentivi, redistribuzione di utilità ed altre esternalità, in base al titolo di partecipazione.⁴⁷

Lo strumento dell'ingaggio contrattuale e delle responsabilità che ne seguono, ovviamente, è di fondamentale importanza ma da solo non basta a spiegare il diverso ruolo che in alcune realtà il manager ed il management tutto, nella governance di impresa, riveste.

Se ne deduce, pertanto, che è anche un fatto culturale, relativo a quella che possiamo definire come una vera e propria cultura aziendale ed organizzativa di ciascun stakeholder, che connota e differenzia ogni azienda da un'altra, piuttosto che il solo riferimento a regole certe e fisse, che valgono sicuramente come principi di base ma non sono in grado di spiegare ed illustrare la complessità del sistema della governance aziendale.

L'engagement che ogni manager riveste, nella realizzazione delle prerogative

⁴⁷ *Ibid.*, p. 10-22.

fondamentali del suo proprio ruolo, è dunque anche, ma non solo, il frutto diretto dell'attenzione posta verso la cultura aziendale ed il sistema dei vincoli e delle opportunità. Tali concetti, seppur brevemente, meritano senza dubbio di essere approfonditi, poiché la cultura organizzativa rappresenta un fenomeno che si manifesta negli assunti fondamentali che guidano un'organizzazione ed i suoi rapporti con gli stakeholder, appunto.

Quest'ultima si concretizza nei comportamenti, nei valori e nelle relazioni che caratterizzano l'organizzazione stessa, sia al suo interno che con l'ambiente esterno e per essere considerata come fenomeno reale, non può essere estrapolata dal suo contesto, ma va sempre relazionata ad uno specifico ambito di riferimento, infatti costituisce un tema molto discusso ed attuale, essendo considerata ingrediente imprescindibile del successo di aziende e organizzazioni.

È negli anni Ottanta che si propongono delle definizioni di questo concetto, fra i più complessi e articolati della teoria organizzativa.

Tra i contributi più citati e conosciuti, primo fra tutti, va citato Edgar Schein che ne dà questa definizione: “La cultura organizzativa è l'insieme coerente di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna, e che hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi”.⁴⁸

La cultura organizzativa è un concetto polisemico, ma è nella definizione di Schein⁴⁹ che si ritrovano maggiori convergenze con le altre prospettive, prevalentemente sociologiche e antropologiche, che prendono in esame questo particolare aspetto specifico della

⁴⁸ Cfr., Pilati M., *op. cit.*, p. 22.

⁴⁹ Cfr., Schein E. H., *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni ed i cambiamenti organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Roma, 2000, p. 49.

cultura, che diventa una base ideologica comune di comportamento tra gli stakeholder, orientati a risultati quali la creazione di una metodologia comune di prassi, lavoro e riconoscimento tra tutti gli attori che condividono una qualche forma di interesse, nonché la definizione di standard di riferimento, come nel caso dei benchmark, specie relativamente al risultato che è legittimo aspettarsi.

Tali obiettivi, propri dello stakeholder management, infatti, non sono secondari né accidentali, quanto invece sono parte integrante del frame work istituzionale degli stakeholder orientato al raggiungimento di buone condizioni di sostenibilità del sistema, attraverso:

- il perfezionamento della comunicazione tra i vari attori, sia dal punto di vista qualitativo (numero delle informazioni disponibili) sia per quel che concerne l'aspetto qualitativo (autorevolezza delle fonti e precisioni del dato richiesto);
- scambio di prassi, azioni e routine consolidate per l'attivazione di circuiti di economia dell'informazione e della conoscenza;
- definizione chiara delle aspettative di ciascun stakeholders, in termini di ricompensa materiale o simbolica attesa (una redistribuzione di un guadagno, un interesse, una esternalità);
- definire cumulativamente altri strumenti che possono concorrere ad una più armonica gestione del progetto (quali ad esempio Piani, Report, Relazioni, Bilanci Etico, Codici di Condotta).⁵⁰

In particolare, rispetto alle informazioni e alla conoscenza dei dati e della comunicazione tra attori dello stesso frame work, questi aspetti giocano un ruolo determinante all'interno dei rapporti tra agente e principale, anche secondo la prospettiva dell'economia dell'informazione.

Per economia dell'informazione – ed in maniera estensiva economica della conoscenza –

⁵⁰ Soprattutto nella prospettiva di una rendicontazione secondo la Responsabilità Sociale di Impresa, a cui tutti gli stakeholder, in maniera differenziata, sono chiamati comunque a prendere parte.

si intende quella branca dell'economia che studia le relazioni conflittuali che prendono forma nel contratto, in particolar modo quelle che avvengono in condizioni di informazione asimmetrica.

Quando due attori di una trattativa, ovvero il principale che propone il contratto e l'agente che può accettarlo, rifiutarlo o proporre una sua modifica, dispongono dello stesso stock di informazioni a disposizione, allora le trattative si svolgono su piani equiparati.

Nel caso in cui una delle due parti disponga di un vantaggio informativo (ovvero più informazioni rispetto all'altra parte) allora si verificherà una condizione di asimmetria informativa, pericolosa per il buon esito della trattativa.

Ne consegue che la situazione di potere informativo si traduce in maggiore potere contrattuale ed economico.

Da questo punto di vista le tipiche casistiche di asimmetria informativa danno luogo alle condizioni di moral hazard (situazione in cui la condotta dell'agente non è immediatamente verificabile), selezione avversa (l'agente possiede in precedenza le informazioni che gli altri non conoscono) e segnalazione.

Tali dinamiche sono particolarmente impattanti per lo stakeholder engagement, giacché una diseguale distribuzione delle informazioni e dei dati non solo pregiudica le tempistiche del lavoro e l'attuazione dei comportamenti necessari al perseguimento degli obiettivi, ma assegna maggiore potere e valore a persone che dovrebbero invece cooperare su un livello di sostanziale equità.⁵¹

Lo stakeholder engagement, quale vera e propria leva di coinvolgimento, responsabilizzazione e compartecipazione allargata di tutti gli stakeholder, pur tenendo conto delle reciproche differenze e dei diversi livelli di importanza⁵², si dovrà, pertanto, necessariamente basare su informazioni veicolate quantitativamente e qualitativamente in

In tal senso va citato sicuramente il cosiddetto stakeholder management approach, teoricamente sistematizzato per la prima volta da Robert Edward Freeman, che viene anche generalmente considerato il padre della teoria degli stakeholder.

Si tratta di un indirizzo teorico-operativo essenzialmente basato su una visione multilaterale e multi-approccio della mission aziendale.

Le aziende, nello specifico, non dovrebbero essere dedite soltanto alla creazione, accumulazione e suddivisione del profitto nei confronti degli shareholders, ovvero gli azionisti, ma includere nella loro strategia aziendale anche gruppi minoritari di persone che possono essere influenzati e a loro volta, al contrario, influenzare l'attività stessa dell'azienda.

Si tratterebbe, nello specifico, di realizzare un approccio preventivo, in cui l'azienda ingloba a sé tutti gli stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, governo) prima che questi diventino significativi o in qualche modo possano condizionare l'attività di business.

Al centro dell'analisi non vi è il valore singolo o il solo valore economicamente generato, ma anche il valore sociale, culturale, ambientale, in un certo senso politico-rappresentativo, che questo sistema globale di relazioni è in grado di generare e pertanto lo si deve redistribuire.

Tale approccio parte dalla realizzazione di fasi sintetiche che si possono così riformulare:

- Identificazione e rilevazione degli stakeholder coinvolti;
- Analisi degli interessi;
- Rendicontazione del loro potere ed influenza;
- Coinvolgimento comunicativo e condivisione delle azioni;
- Risposta alle aspettative e redistribuzione delle utilità e degli interessi di tipo simbolico e materiale:
- Sostenibilità sul lungo periodo delle relazioni;
- Aspetti residuali di gestione del rischio, della leadership e della innovazione di processo, servizio o prodotto relativa all'azienda e all'output finale da realizzare e commercializzare.

Ci stiamo collegando direttamente al concetto di "Creating Shared Value" – Creazione di Valore Condiviso" (CSV) – concetto formalizzato per la prima volta nel 2011 da Michael

E. Porter e Mark R. Kramer.

Il concetto si basa sul fatto che le crisi economiche cicliche sempre più imperanti, obbligano le aziende a ripensare alle classiche categorie del rendimento e del business, non trattenendo solo a sé la ricchezza accumulata (sia in termini di reddito che di innovazione e sviluppo) ma anzi redistribuendola in una sorta di virtuoso spillover anche alla comunità sociale e popolare di riferimento del contesto di appartenenza, ovvero nell'ambiente esterno ove l'operatore economico esiste ed insiste.

Secondo gli autori, le strade per poter adottare strategie di CSV sono tre:

- Ripensamento della produzione e del mercato come categoria economica (inteso come approccio utile di fornire ciò che realmente serve e non rispondere a falsi bisogni instillati dalle tecniche persuasive del marketing);
- Ricalcolare le varie fasi di creazione e accumulazione del valore lungo la value chain, riabilitando e dando dignità economica anche a delle fasi che tradizionalmente erano escluse dalle rendicontazioni ufficiali, in quanto anche quelle fasi hanno valore economico oltretutto sociale (si pensi all'inquinamento e alla tutela ambientale);
- Prevedere un approccio locale e territoriale, favorevole verso le forme di aggregazione ed agglomerazione economico-produttiva di contesto, al fine di portare sviluppo economico localizzato, attivazione di capitale sociale ed expertise e competenze delle risorse umane presenti nel contesto di appartenenza.

Si tratta di un approccio particolarmente importante in quanto ritenuto superiore e maggiormente caratterizzato da condivisione rispetto alla Corporate Social Responsibility, che tende all'estensione del valore accumulato già esistente, a fine di valutazione del brand aziendale e della sua reputazione.

⁵¹ Cfr., Ziliotti M., *L'economia dell'informazione. Modelli, applicazioni e sviluppi*, Il Mulino Editore, Bologna, 2002 p. 3. Si consulti per un maggior approfondimento della tematica trattata.

⁵² Specie tra stakeholder primari e stakeholder secondari che, ragionevolmente, non possono aspettarsi lo stesso livello di redistribuzione delle esternalità e, dunque, di conseguenza, anche di responsabilizzazione

CAPITOLO TERZO

L'ORGANIZZAZIONE ED I FATTORI AMBIENTALI ESTERNI ATTRAVERSO LE TEORIE ESPLICATIVE DI RIFERIMENTO

3.1 La teoria delle contingenze organizzative

Tra le teorie che si occupano della struttura e del funzionamento interno dell'organizzazione, intesa sia come insieme di singoli elementi che di parti interdipendenti tra di loro, certamente la cosiddetta teoria della contingenza assume un'importanza centrale nella descrizione delle dinamiche organizzative specifiche

A livello generale questa teoria afferma che l'amministrazione di un'organizzazione è un fatto singolo che non può essere replicato con successo e con le stesse dinamiche all'interno di tutte le altre organizzazioni, giacché ognuna funziona in modo differente dalle altre, in contingenza, appunto, con le dinamiche del contesto esterno ed interno.

La portata innovatrice di questa teoria sta nel fatto che sin dall'inizio afferma che le organizzazioni, diversamente da altre teorie⁵³, non funzionano tutte in modo omogeneo. Sono certamente strutturate sulla base di elementi ricorrenti, ma le dinamiche interne di funzionamento e di regolazione tra le parti sono diverse, uniche nel proprio genere e ciò spiega anche il successo di alcune organizzazioni rispetto alle altre.

Sarà infatti l'ambiente interno ed esterno di ciascuna organizzazione, in una sintesi

⁵³ Si veda a tal proposito la Teoria delle 7 S di Richard Pascale, secondo cui ogni organizzazione funziona sulla base di sette elementi quali Structure, Staff, Strategy, Systems, Skills, Style e Shared Values. All'interno si distinguono delle variabili hard (difficilmente modificabili nel corso del tempo) e delle variabili soft (sottoposte al cambiamento naturale del corso del tempo). Cfr., Pascale T. R., *Le sette S, ovvero l'arte giapponese di gestire l'azienda con successo*, Saggi Mondadori, 1982, Milano, p. 44.

dinamica di elementi, a decretare il successo o meno della stessa organizzazione, il suo proprio livello qualitativo, quantitativo, di efficacia ed efficienza, in una sola parola della sua performance.

Definita anche come teoria comportamentale della struttura interna delle organizzazioni (in inglese Contingency Theory) e sviluppatasi negli Stati Uniti a partire dagli anni Settanta, essa costituisce anche un indirizzo teorico secondo il quale non esisterebbe un unico tipo di leadership valido per tutte le organizzazioni.

Siccome il modello di gestione interna deriva dalle contingenze e dal contesto nel quale l'azienda o organizzazione si trova immersa, esiste ed intrattiene rapporti e scambi di flussi informativi e materiali, bisognerà ora vedere necessariamente quali sono i fattori alla base di tali contingenze⁵⁴.

Si tratta di:

- fattori sociali, quali ad esempio il mercato del lavoro e la presenza di capitale umano qualificato;
- fattori politici, quali la legislazione di impresa di riferimento e l'esistenza/autorevolezza di un sistema impositivo e di controllo del comportamento degli operatori economici;
- fattori economici, quali il PIL e la distribuzione del reddito, nonché ampiezza ed importanza del mercato di riferimento ove l'azienda acquisisce le materie prime (mercato di approvvigionamento – input) da lavorare (processo di trasformazione) e vendere sotto forma di prodotti e servizi (mercato di sbocco – output);
- fattori culturali, tipo la cultura di impresa, la classe imprenditoriale di riferimento;

⁵⁴ E' impossibile stilare un elenco completo di tutti i fattori che concorrono alla definizione della contingenza che influenza un assetto organizzativo generale o produttivo ed industriale specifico, piuttosto la dottrina ha sempre ragionato in termini di classi di fattori che determinano, a livelli ed intensità diversa, la forma ed il funzionamento di un'azienda. Cfr., Isotta F., *La progettazione organizzativa*, Cedam, Padova, 2012, pp. 33-39.

- fattori geografici, territoriali e produttivi, come la presenza ad esempio di distretti industriali e di sistemi ad alto valore aggiunto per i cluster di impresa⁵⁵;
- fattori storici e di tradizione.

Parliamo, da questo punto di vista, di approcci tutti differenti tra di loro, che però entrano a far parte della stessa teoria: non esiste dunque un modo ottimale ed universale per prendere decisioni ed applicarle all'interno dei contesti organizzativi,

I sistemi macro e micro che compongono le organizzazioni, dunque, devono essere sempre in sintonia con il mercato, il luogo ed il contesto sociale di riferimento, poiché da questa armonia dipende la qualità e la stabilità della performance dell'azienda, che sarà positiva solo se la sua struttura soddisfa i suoi bisogni interni e le aspettative diffuse degli stakeholder esterni.

La teoria della contingenza non nasce da un approccio isolato, bensì intrattiene importanti aspetti di condivisione deriva anche dalla teoria della leadership.

Il collegamento, da questo punto di vista, appare diretto con il principio della leadership: la tipologia di potere – e di leader – che viene esercitato all'interno di un contesto organizzativo, è direttamente responsabile delle aspettative, delle premialità e del sistema di ricompense e redistribuzione degli interessi verso gli stakeholder esterni, al di là della legittimità e del titolo che questi ultimi presentano per vantare un interesse o beneficio dall'interno verso, appunto, l'esterno.

Per quanto riguarda i contributi teorici infatti non possiamo non citare la posizione di F.

E. Friedler che nel 1967 con il testo *A Theory of leadership effectiveness*⁵⁶ parla dell'efficacia della leadership in relazione al contesto.

Secondo le analisi fiedleriane, la leadership può essere misurata secondo tre livelli

⁵⁵ Tali sono anche definiti come fattori di contesto, economie esterne o embedded factors, nella prospettiva della geografia dello sviluppo, che integra l'economia aziendale nello studio dei fattori territoriali coinvolti nello sviluppo. Si parla, a tal proposito, anche di embeddedness. Cfr., Magatti M., *Il potere istituzionale della società civile*, Laterza, Bari, 2005, p. 12

⁵⁶ Cfr., *Ibid.*, p. 54.

diversi:

- il livello di accettazione della figura del leader da parte dei membri del contesto ove quest'ultimo esercita il comando;
- la precisione e la chiarezza con cui il leader programma e comunica ai membri del gruppo di lavoro gli obiettivi a fondamento della strategia aziendale;
- l'autorità, ovvero il titolo formale e fondante, legittimamente, l'esercizio di potere da parte del Capo.

Appare a questo punto evidente che la teoria delle contingenze diventa anche, ma non solo, una dottrina relativa all'aspetto psicologico del potere e alla distribuzione dello stesso all'interno dei contesti organizzativi.

Si attesta dunque qui sullo sfondo l'elemento strutturale dell'organizzazione, di come cioè quest'ultima è composta, per concentrarsi invece direttamente sull'aspetto caratteriale e psicologico, ovvero in che modo viene esercitato il potere all'interno dell'organizzazione.

Da questo punto di vista la teoria delle contingenze diventa anche la teoria delle decisioni e della misurazione della validità delle stesse, valutando altri fattori quali l'importanza e la diffusione delle decisioni e la quantità di informazioni rilevanti disponibili per il leader e per i membri che lo seguono.

In questa prospettiva è incluso anche lo studio del grado di partecipazione – accordo/disaccordo in particolare – dei membri dell'organizzazione rispetto alle decisioni prese dal capo.⁵⁷

Concludendo dunque possiamo dire che la teoria delle contingenze si basa sostanzialmente sulla priorità riconosciuta all'ambiente esterno dell'organizzazione, al concetto di flessibilità e di adattamento a quest'ultimo, al bilanciamento delle condizioni dell'ambiente interno nei confronti delle contingenze esterne, nonché, in ultima analisi,

⁵⁷ È questa la prospettiva di V. Vroom e P. Yetton nel loro testo intitolato *Leadership and Decision Making*. Si consulti Treccani.it alla voce “teoria delle contingenze”.

della differenza tra i fattori generali e i fattori specifici.

Specificità, flessibilità ed interdipendenza, quindi, sono i tre punti fondamentali da includere nell'analisi della teoria delle contingenze, da cui deriva l'attenzione delle imprese e delle aziende nei confronti del sistema sociale ed economico esterno, in termini di analisi di mercato, ricerche di marketing e swot analysis, tanto per citare alcuni tra gli strumenti più importanti del business management.

3.2 Teoria della dipendenza dalle risorse

Il vecchio paradigma economico secondo cui i competitors aziendali vivono come monadi isolate l'arena della competizione economica e produttiva, è ormai superato.

Sia nel microcosmo produttivo di riferimento che nel contesto economico più allargato del mercato dei servizi e dei prodotti, le aziende tra di loro ormai intessono rapporti non solo animati dalla misura del tornaconto economico personale o sistemico, ma anche da elementi immateriali, che in taluni contesti assumono addirittura un'importanza predominante.⁵⁸

Opera, da questo punto di vista, una prassi ed una dimensione di cooperazione, partenariato, scambio simbolico di prassi, esperienze, simboli, procedure e metodologie di lavoro che creano innovazioni di prodotto ed innovazioni di processo continue

Si parla, a tal proposito, del complesso delle cosiddette relazioni inter-organizzative, a testimonianza del fatto che si è passati da entità autonome separate dalla concorrenza ad una densa rete di rapporti interrelati tra le organizzazioni, che stanno in un continuo movimento di transazioni e collegamenti.

È questa, di fatto, l'attuazione di quello che si chiama ecosistema organizzativo, ovvero

⁵⁸ È il caso, ad esempio, del settore della Ricerca e Sviluppo, in cui lo scambio di prassi, innovazioni, scoperte e soluzioni complesse rispetto ai problemi di ordine produttivo o di altro tipo, fanno la differenza, al di là del valore economico e della tradizionale catena del valore cui ricorrono le più frequenti e tradizionali schematizzazioni aziendali.

aziende che interagiscono di volta in volta nei loro rispettivi ambienti di riferimento non più in una prospettiva isolata ma abbracciando una dimensione più ampia, di collegamento continuo tra unità prima separate, sia sulla base della somiglianza (relazione di cooperazione) sia sulla base della differenza (relazione di competitività) tra e con le altre aziende all'interno di un più generale macro sistema economico di riferimento.

Nell'ecosistema organizzativo sono due le strategie principalmente attuate per influenzare le risorse presenti nell'ambiente esterno di riferimento⁵⁹.

In primis si cerca di stabilire relazioni favorevoli con gli elementi chiave dell'ambiente esterno, mentre in secondo luogo si tenta, al contrario, di condizionare l'ambiente esterno che proprio tali fattori favorevoli all'azienda è chiamato a produrre e redistribuire.

È la stessa prospettiva, capovolta però, dall'angolo di osservazione, secondo cui bisogna decidere se agire sulle risorse oppure sul contesto che di tali risorse è responsabile.

La scelta di agire sul contesto o sulle risorse, ovviamente, varia da caso a caso ed è diretta espressione del livello di competenze, risorse ed infrastrutturazione che ogni azienda possiede al suo interno, nonché indice del momento in cui essa si trova ad operare.

In ogni caso, al di là di tale differenza, al centro delle riflessioni vi è comunque un sistema di vicendevoli rapporti di scambio: si parlerà pertanto della cosiddetta teoria della dipendenza dalle risorse.

In tale frastagliato scenario quindi le imprese attuerebbero diverse strategie per cercare di mantenere il controllo sulle risorse esterne dalle quali dipendono o di cui hanno principalmente bisogno.

Le forme di controllo che le aziende attuano sulle risorse esterne e dunque, in definitiva, sul contesto, dipendono da una serie di fattori molto diversi tra di loro, ma tendono tutti ad assicurare alle aziende un livello minimo di risorse al di sotto del quale non bisogna

⁵⁹ Cfr., Zifaro M., *Le teorie organizzative nelle scienze aziendali*, Etas Compass, Milano, 2020, p. 44.

mai scendere.

Tale controllo può essere, a seconda delle metodologie impiegate, diretto, meno diretto e per niente diretto e ad ognuna di queste differenti concentrazioni di potere corrispondono degli strumenti

Pertanto:

- al primo livello del maggiore controllo sulle risorse corrispondono le acquisizioni, le proprietà, le joint venture e le fusioni aziendali, soprattutto rispetto agli asset mancanti che l'azienda cerca di comprare dall'esterno per incorporare, risolvendo così la subalternità e la dipendenza. Tali acquisizioni possono riguardare aziende nel complesso oppure singole tecnologie delle quali l'azienda non può fare a meno per perseguire il vantaggio competitivo;
- ad un livello medio di controllo delle risorse esterne corrispondono accordi formali quali alleanze, partenariati, consorzi, distretti, cluster di impresa, project Management, comuni centrali di acquisto, concentrazioni di capitali e forniture, associazioni di categoria e ordini professionali;
- ad un livello minimo di controllo delle risorse esterne corrispondono consigli di amministrazione, assemblee, accordi informali spesso disattesi che non si traducono in contratti, documenti e metodi comuni.

Dal punto di vista della dottrina generale, spetta soprattutto a Pfeffer e Salancik⁶⁰ la paternità di tale teoria, nell'astrazione in base alla quale le organizzazioni sono controllate dal loro stesso ambiente costitutivo e quindi necessitano di meccanismi di forte controllo affinché sia possibile gestire i condizionamenti derivanti dall'ambiente esterno.

La convinzione di base, che sussume a tutto l'impianto teorico di riferimento, è espressa dal fatto che ogni manager può conoscere facilmente i rapporti di forza esistenti tra le parti, ovvero il potere che singolarmente ogni attore economico e sociale esprime rispetto

⁶⁰ Cfr., Salancik R., Pfeffer J., *The external control of the Organizations: A resource dependence perspective*, London, Routledge, 2003.

alle risorse.

Se si conosce in maniera agevole la mappatura degli interessi e della distribuzione delle risorse e del potere, allora si potrà anche agire di conseguenza rispetto alle azioni che bisogna compiere per controllare o redistribuire al meglio queste ultime.

Nello specifico è il livello istituzionale del top management a dover dunque intervenire rispetto alle azioni di controllo da intraprendere e successivamente monitorarle nel risultato e negli output finali, al fine di capire se la complessiva dipendenza aziendale rispetto a determinate risorse è aumentata o meno.

3.3 La teoria dei costi di transazione

Altra teoria che riguarda le organizzazioni, rispetto alla strutturazione interna e al funzionamento dei suoi meccanismi e delle sue relazioni tra le parti, è sicuramente la cosiddetta teoria dei costi di transazione.

È difficile stabilire con certezza da quali altre teorie questo indirizzo deriva e quali sono gli studiosi che se ne sono occupati visto che i contributi teorici che l'hanno interessata sono stati molteplici, ma nonostante questa difficoltà possiamo affermare che sicuramente un posto di primo ordine spetta a Williamson⁶¹, che parla per la prima volta di costo di transazione, nello studio del mindset organizzativo, a partire dal 1985.

Il problema organizzativo qui messo al centro riguarda l'interazione delle aziende con il

⁶¹ Cfr., Williamson O. E., *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati e rapporti contrattuali*, Franco Angeli Editore, Milano, 1985, p.21.

mercato, ovvero le relazioni tra l'azienda ed il contesto esterno di riferimento, focalizzando l'analisi sulla valenza economica che queste relazioni esprimono.

L'approccio perseguito rispetto alle teorie che abbiamo sin qui già analizzato, è decisamente più analitico: l'unità di base a cui riferirsi è quella della transazione, intesa come scambio, ovvero il trasferimento di:

- beni, intesi come qualsiasi output industriale o artigianale in grado di esprimere valore economico e soddisfacimento di un bisogno espresso dal mercato;
- prodotti, ovvero l'output specifico richiesto dal target di mercato per cui l'azienda produce;
- servizi, sostanzialmente connotati da immaterialità ma basati sulle stesse caratteristiche dei prodotti e dei beni;
- idee, intese come progetti, brevetti, licenze, marchi, copyright e la questione generale dei diritti di riproduzione, vendita e sfruttamento commerciale;
- processi, specialmente rispetto alla tecnologia e alle metodologie lavorative innovative che risparmiano tempo e materia prima determinando un innalzamento del livello generale di produttività.⁶²

Tale trasferimento si può consumare ed istituzionalizzare – in forma stabile o saltuaria – tra l'azienda e un'altra oppure tra un reparto e l'altro all'interno della stessa azienda.

Da questo punto di vista, quindi, la teoria dei costi di transazione spiega sia il funzionamento interno dell'azienda che il funzionamento delle sue relazioni interno-esterno.

La transazione deve essere vista seguendo un triplice schema di interpretazione:

- transazione interna;

⁶² Questo riferimento vale soprattutto per le attività industriali e manifatturiere che perseguono continuamente un più alto livello di vantaggio competitivo caratterizzato da maggiori output e minor livello di input iniziali (energia, tempo e materia prima in particolare). Cfr., Garella P., *Organizzazione industriale. Concorrenza, strategia, regole*, Carocci Editore, Padova, 2009, p. 88.

- transazione esterna;
- transazione interno-esterno.

La transazione che definiamo interna avviene solo nella stessa azienda e può riguardare un'informazione, un procedimento lavorativo, un ordine di servizio, una raccomandazione, un atto formale da parte della Top Line nei confronti della Bottom Line, comportamenti informali che agevolano il lavoro e, più in generale, tutte quelle azioni e quei fatti che avvengono all'interno dell'azienda tra i dipendenti e tra il top Management e i dipendenti sottoposti.

Questo tipo di transazione è particolarmente importante perché specifica la modalità di redistribuzione del carico di lavoro interno, il funzionamento dell'organigramma, i ruoli, le funzioni e le responsabilità di ciascun dipendente.⁶³

Le transazioni esterne invece sono per definizione tutte quelle che avvengono al di fuori dell'azienda e possono riguardare il mercato, gli enti pubblici, gli enti privati, i competitors, i fornitori, gli operatori internazionali e tutte quelle parti non presenti all'interno dell'azienda che comunque con quest'ultima intrattengono relazioni di tipo simbolico e materiale.

Lo studio della transazione esterna in realtà riprende la codifica dello stakeholder esterno quando si specifica se questi stakeholder sono primari o secondari, se cioè sono indispensabili per la vita stessa dell'organizzazione o se possono essere esclusi dalla mappa relazionale.

L'ultima transazione posta al centro dell'attenzione di questa teoria è la transazione interno-esterno, ovvero i comportamenti, i bisogni, le necessità e le aspettative che nascono nell'azienda e che trovano soltanto nel rapporto con l'esterno – società, paese, mercato – la possibilità di essere realizzate.

⁶³ In particolare lo studio di tale tipologia di transazione è inserito all'interno del filone del cosiddetto approccio TQM – Total Quality Management. Con approccio TQM si intende lo studio di tutti i fattori coinvolti nell'organizzazione aziendale che sono responsabili della performance aziendale complessiva. *Ibid.*, p. 55.

Si parla a tal proposito di transazioni che, per esempio, possono riguardare l'assunzione di nuovi lavoratori, rapporti di partenariato o cooperazione con altre aziende, così come acquisizione di nuovi fornitori e penetrazione di mercati obiettivo diversi da quelli precedentemente presidiati.

In generale, in questa assai ampia casistica rientrano tutte quelle relazioni che immettono all'esterno un output, di cui l'azienda precedentemente disponeva l'input originario che ha poi trasformato.

Tipici costi di transazione sono:

- i costi in tempo;
- i costi in denaro;
- i costi di raggiungimento di un accordo;
- i costi di ricerca dei contraenti;
- i costi informativi,
- in generale tutti quei costi che devono risolvere problemi relativi alla comunicazione.

Con la dicitura problemi comunicativi ci riferiamo alle situazioni in cui gli operatori non posseggono le stesse informazioni⁶⁴ o alcuni contraenti, per perseguire il proprio interesse, sono inclini a nascondere alcune informazioni a danno degli altri.⁶⁵

Tutto ciò rientra nella più generale fattispecie della razionalità limitata, dove non è possibile prevedere tutti i comportamenti degli operatori e quindi non è in nessun modo possibile abbassare il livello di rischio rispetto all'esito, desiderato, atteso o, appunto, programmato. Per questa via, infatti, i costi di transazione sono anche definiti costi di ricerca, costi relazionali e, in alcuni casi, anche costi di contrattazione.

L'aspetto problematico nasce dal fatto che la vecchia predisposizione degli operatori

⁶⁴ Situazione di asimmetria informativa.

⁶⁵ Situazione di azzardo morale.

economici ad affidarsi al mercato come un unico meccanismo regolatore della motivazione e del controllo del comportamento, oggi non è più completamente perseguibile perché le forme di ingerenza statale sono molto forti.

Da questo punto di vista, quindi, si dovrebbe preferire il ricorso a gerarchie interne all'azienda e a forma di controllo burocratico ed istituzionale, al fine di prevenire comportamenti contrari alla legge e garantire così la correttezza performativa dei singoli operatori. anche questa prospettiva

In ogni caso, non proponendo comunque una soluzione definitiva, la teoria dei costi di transazione è importante più che altro perché mette al centro dell'attenzione, differentemente da altri indirizzi i problemi di natura comunicativa e informativa, presenti soprattutto nelle grandi aziende.

Grazie all'applicazione dei costi di transazione, infatti, sono stati istituiti massicci sistemi gerarchici di programmazione e controllo, anche attraverso le tecnologie informatiche.

Queste ultime, in particolare, definiscono un abbassamento generale del livello di rischio delle contrattazioni ed un più alto livello, di conseguenza, di attendibilità delle previsioni dei comportamenti dei singoli operatori, comportando vantaggi reciproci in termini di riduzione proprio dei costi di transazione.⁶⁶

⁶⁶ È questa la prospettiva teorica abbracciata da E. O. Williamson, che parla di una riduzione generale dei costi di transazione a partire dall'istituzione di meccanismi formale di controllo e rendicontazione sia finanziaria che legale. Tuttavia la riduzione di tale livello dei costi non significa comunque la loro cancellazione definitiva, pertanto si ribadisce comunque che è meglio intrattenere tali relazioni solo con operatori fidati. Cfr., Williamson E., O., *L'economia nell'organizzazione ed il modello dei costi di transazione*. Il Mulino, Bologna, 1986, p. 55.

3.4 La costruzione delle reti, dei network e dei distretti industriali attraverso la concentrazione territoriale

A partire dall'analisi delle teorie precedenti, i fattori della dipendenza, della contingenza e dei costi di transazione, mettevano al centro il fatto che l'ambiente organizzativo delle aziende è sempre caratterizzato da incertezza e imprevedibilità, in quanto il mercato determina delle fluttuazioni e delle variazioni che si riflettono inevitabilmente sulla sua struttura interna.

Lo snodo da comprendere è quello relativo alla riflessione secondo cui le aziende e le organizzazioni non sono più inquadrabili come sistemi isolati – diremo per omaggio alla teoria generale dei sistemi autopoietici⁶⁷ – ma sempre più, invece, delle unità interagenti con il contesto esterno.

Da qui nasce l'esigenza, o meglio la tendenza, soprattutto da parte delle aziende complesse, di coltivare rapporti, relazioni e sistemi di scambio simbolico e materiale con organizzazioni ed interlocutori esterni, siano essi di tipo pubblico o privato, individuale o collettivo.

La motivazione, infatti, che sta alla base di tale atteggiamento di cooperazione, è proprio la rinnovata possibilità di scardinare definitivamente la logica individualista di ciascun imprenditore, procedendo, all'opposto, sempre più speditamente, alla costituzione di network organizzativi che diventano soggetti idonei a fare sistema, impresa di gruppo territorialmente concentrata e localizzata in determinate zone che esprimono ideali o comunque fungibili allocazioni di risorse e capitale umano.

Da ciò nasce materialmente la possibilità, da parte delle unità organizzative aziendali prima isolate, di costituire delle alleanze, viste come fattori di possibile riduzione del rischio.

Le imprese, pertanto, al loro esterno, danno vita ad un sistema di indotto che coordina le risorse ed agisce in comune.

⁶⁷ Il sistema autopoietico è un sistema caratterizzato da autopoiesi, ovvero la capacità di sostenersi da solo, senza scambi esterni bensì attingendo dal suo stesso interno l'energia ed il materiale di cui necessita per il sostentamento. Cfr., Bertalanaffy L. V, *op. cit.*, p. 44.

Sulla base degli stessi obiettivi nascono quelli che possiamo definire come soggetti raggruppati e concentrati territorialmente che possono essere definiti sulla base di tale categorizzazione, ovvero:

- macro imprese;
- reti di imprese;
- distretti industriali;
- reti in franchising;
- Consorzi;
- Cooperative;
- zone industriali;
- cluster di impresa.

Il problema principale che le forme di organizzazione territorialmente concentrate si pongono di risolvere è quello della scelta operante tra il make or buy, ovvero internalizzare la produzione degli elementi che servono per il ciclo produttivo oppure attingere agli stessi sul mercato esterno, quindi comprandoli.

La forma a rete si sviluppa come modello di coordinamento tra piccole e medie imprese caratterizzate da elementi quali:

- la specializzazione produttiva in un settore specifico;
- la localizzazione areale delle attività;
- lo sviluppo di un indotto;
- la cooperazione tra gli operatori;
- la comunicazione inter-organizzativa in comune;
- eventuali centrali o piattaforme di acquisto comune per le materie prime;
- l'acquisizione di un più elevato potere contrattuale nei confronti dei fornitori;
- core business comuni che perseguono il vantaggio competitivo e il vantaggio comparato rispetto agli altri operatori che stanno al di fuori di tali reti di impresa.

L'Italia da questo punto di vista presenta una sua propria peculiarità, infatti gli economisti dello sviluppo hanno parlato a tal proposito di modello delle Tre Italie⁶⁸, che nasce intorno alla struttura del distretto industriale come vera e propria specializzazione degli operatori in una comune area produttiva per fronteggiare la competizione delle grandi aziende organizzate secondo il modello della multinazionale e transnazionale.

Le aziende che fanno parte di queste reti di imprese ovviamente devono mettere in comune patrimoni di conoscenze, metodologie lavorative, innovazioni, prassi, fattori immateriali e materiali.

La cooperazione, tuttavia, non si ferma qui, anche la struttura dei fattori interni dovrà essere comune, perseguendo un processo generale di standardizzazione del modello organizzativo, in quanto se le imprese che fanno parte di queste reti avessero modelli troppo diversi tra di loro, di fatto la cooperazione risulterebbe molto difficile, se non del tutto impossibile.

Al contrario, infatti, la standardizzazione garantisce comportamenti comuni, diffusi intorno a modelli e principi imperniati su:

- livello omogeneo della performance;
- l'efficienza;
- l'efficacia;
- la flessibilità;
- la possibilità di avere elevati standard qualitativi diffusi.

Le stesse considerazioni più o meno valgono anche per i network, i distretti industriali e il franchising, che individuano una base locale per costituire un vero e proprio sistema economico produttivo di scambi e di vendita, composto da reti di aziende o rivenditori specializzati, generalmente di piccole e medie dimensioni che creano intorno a loro un indotto di variabili proporzioni ed importanza.

⁶⁸ Cfr., Bagnasco A., *Le tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna, 1989, p. 34.

La base di tale cooperazione è la fondamentale risorsa immateriale della fiducia e dell'autorevolezza del marchio e dell'azienda, che caratterizza i rapporti sia tra gli operatori che fanno parte della stessa rete sia con le aziende esterne a tali forme di cooperazione.

I riferimenti valgono per l'ambiente economico, sociale, produttivo ed istituzionale, nel quale le leggi, le norme e le prassi si programmano e applicano.

Ciò generalmente si correla anche ad un fabbisogno limitato di capitale fisso impiegato in attrezzature, investimenti ed ammortamenti suddivisi per più operatori e un processo di innovazione sostanzialmente imperniato intorno al learning by doing.

Un unico problema è costituito dalla forte connotazione specialistica che non sempre è in grado di rispondere alle sfide del mercato e che quindi ha bisogno di più tempo per essere ripensata e modificata.

Conclusioni

Le teorie organizzative, il concetto stesso di organizzazione e la definizione della mappatura degli stakeholder, sono certamente argomenti destinati ad acquisire una importanza sempre maggiore all'interno delle Scienze economiche ed organizzative.

La progressiva importanza sia a livello pratico sia a livello accademico che questi concetti hanno acquisito nello scenario nel mercato economico e l'interdipendenza dei fattori che le contraddistinguono hanno diversi meccanismi, motivazioni alla base, con le quali si possono spiegare.

Innanzitutto la crescente interconnessione dei mercati mondiali, internazionali, di prodotti, servizi e di trasferimento di conoscenza e tecnologie e anche di movimentazione di capitale sia fisico sia umano ed intellettuale.

Se a tutte queste prime riflessioni aggiungiamo che ormai il mercato economico è globale e nessun sistema economico può ritenersi autosufficiente ed isolato rispetto alla dimensione mondiale, allora il quadro delle riflessioni sarà veramente completo.

Si può certamente discutere dell'importanza, ma le stesse considerazioni più o meno valgono anche per i network, i distretti industriali e il franchising, che individuano una base locale per costituire un vero e proprio sistema economico produttivo di scambi e di vendita, composto da reti di aziende o rivenditori specializzati, generalmente di piccole e medie dimensioni che creano intorno a loro un indotto di variabili proporzioni ed importanza.

La base di tale cooperazione è la fondamentale risorsa immateriale della fiducia e dell'autorevolezza del marchio e dell'azienda, che caratterizza i rapporti sia tra gli operatori che fanno parte della stessa rete sia con le aziende esterne a tali forme di cooperazione.

I riferimenti valgono per l'ambiente economico, sociale, produttivo ed istituzionale, nel quale le leggi, le norme e le prassi si programmano e applicano.

Ciò generalmente si correla anche ad un fabbisogno limitato di capitale fisso impiegato in attrezzature, investimenti ed ammortamenti suddivisi per più operatori e un processo di

innovazione sostanzialmente imperniato intorno al learning by doing.

Un unico problema è costituito dalla forte connotazione specialistica che non sempre è in grado di rispondere alle sfide del mercato e che quindi ha bisogno di più tempo per essere ripensata e modificata.

Lo snodo da comprendere è quello relativo alla riflessione secondo cui le aziende e le organizzazioni non sono più inquadrabili come sistemi isolati – diremo per omaggio alla teoria generale dei sistemi autopoietici⁶⁷ – ma sempre più, invece, delle unità interagenti con il contesto esterno.

Da qui nasce l'esigenza, o meglio la tendenza, soprattutto da parte delle aziende complesse, di coltivare rapporti, relazioni e sistemi di scambio simbolico e materiale con organizzazioni ed interlocutori esterni, siano essi di tipo pubblico o privato, individuale o collettivo.

La motivazione, infatti, che sta alla base di tale atteggiamento di cooperazione, è proprio la rinnovata possibilità di scardinare definitivamente la logica individualista di ciascun imprenditore, procedendo, all'opposto, sempre più speditamente, alla costituzione di network organizzativi che diventano soggetti idonei a fare sistema, impresa di gruppo territorialmente concentrata e localizzata in determinate zone che esprimono ideali o comunque fungibili allocazioni di risorse e capitale umano.

Da ciò nasce materialmente la possibilità, da parte delle unità organizzative aziendali prima isolate, di costituire delle alleanze, viste come fattori di possibile riduzione del rischio.

Bibliografia

Bagnasco A., *Le tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna, 1989;

Bertalanffy L. V., *Teoria generale dei sistemi. Fondamenti, sviluppo ed applicazioni*, Oscar Mondadori, Milano, ristampa anno 2010;

Bertossi A., *Algoritmi e strutture di dati per il project management*, Città Studi Editore, Milano, 2002;

Bini S., *Manuale di gestione delle Risorse Umane*, Università degli Studi di Padova, Padova, 2008;

Bocchino U., *Manuale generale di benchmarking*, Utet Editore, Torino, 2004;

Caprio D. A., *Effetto Nimby e coinvolgimento degli stakeholder interessati*, in Rivista di Sociologia Italiana AIS, n. 4, anno 2020;

Ciappei C., *Il realismo strategico nel governo di impresa*, Università degli Studi di Firenze, Firenze, 2013;

Costa G., Gubitta P., *Mercati, gerarchie e convenzioni nell'organizzazione aziendale*, Mc Graw Hill, Milano, 2019;

Costantino N., *Economia ed Organizzazione aziendale*, Hoepli Editore, Milano, 2012;

Cyert M. R., March C. J., *A behavioral theory of the Firm*, Carnegie Mellon University Press, Pittsburgh, 1963;

Cucchi C., Simonelli F., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Edicusano, 2022, Roma;

D'Amico G., *Costi e budget nella scelta dei progetti da finanziare*, Etas, Milano, 2019;

Decastri M., *Progettare le organizzazioni. Le teorie ed i modelli per decidere*, Guerin Next, Milano, 2010;

Devato V. *Struttura e funzioni dell'organigramma aziendale*, Etas Compass, Milano, 2009;

Dolini D., *Il triplo vincolo nel consulting aziendale degli stakeholder*, PM Consulting Editore, Milano, 2012;

Donadio A., *Learning Organization. L'apprendimento diffuso come leva di antifragilità*, Franco Angeli Editore, Milano, 2021;

Fassi M., *I sistemi informativi aziendali: cosa sono e perché sono importanti*, Agenda Digitale Europea, Roma, 2013;

Ferrara D., *Governance e modelli di gestione del rischio aziendale nei sistemi stocastici e complessi*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009;

Fornasier A., *Manuale generale di knowledge management*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2020;

Freeman Edward R., *Teoria generale degli stakeholder*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007;

Garella P., *Organizzazione industriale. Concorrenza, strategia, regole*, Carocci Editore, Padova, 2009;

Greco L., *Capitalismo e sviluppo nelle catene globali del valore*, Carocci Editore, Padova, 2016;

Isotta F., *Progettazione Organizzativa e modelli aziendali*, Cedam, Padova, 2009;

Jensen C. M., Meckling H. M., *Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, in *Journal of Financial Economics*, vol. 3, issue 4, 1976;

., Magatti M., *Il potere istituyente della società civile*, Laterza, Bari, 2005;

Masahiko A., *Analisi economica del sistema industriale giapponese*, Università degli Studi North-Holland, 1984;

Mochi A., *La responsabilità sociale di impresa ed il livello dei servizi*, Edizioni Premio Socialis, Roma, 2009;

Montrone A., *L'analisi del valore e della performance nel ciclo di vita dell'impresa*, Franco Angeli Editore, Milano, 2016;

Nicoletti R., *I processi cognitivi generali ed applicati*, Il Mulino Editore, Bologna, 2010;

Normann R., *Le condizioni di sviluppo dei progetti aziendali*, Etas, Milano 2009;

Pascale T. R., *Le sette S, ovvero l'arte giapponese di gestire l'azienda con successo*, Saggi Mondadori, Milano, 1982;

Pepall L., *Organizzazione industriale*, Mc Graw Hill, Milano, 2012;

Pilati M., *Il comportamento organizzativo*, Egea, Milano, 2008;

Porter E. M., *Il vantaggio competitivo*, Piccola Biblioteca Einaudi, Roma, 2011;

Salancik R., Pfeffer J., *The external control of the Organizations: A resource dependence perspective*, London, Routledge, 2003;

Schein E. H., *Culture d'impresa. Come affrontare con successo le transizioni ed i cambiamenti organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Roma, 2000;

Spina F., *Nimby tra conflitti di localizzazione e movimenti ed istituzioni*, Besa Editore, Lecce, 2019;

Strassoldo R., *Sistema ed ambiente. Introduzione all'ecologia umana*, Franco Angeli Editore, Milano, 2007;

Williamson O. E., *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati e rapporti contrattuali*, Franco Angeli Editore, Milano, 1985;

Weick E. K., *Senso e significato nell'organizzazione. Alla ricerca delle ambiguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*, Raffaello Cortina Editore, Roma, 1998;

Zifaro M., *Le teorie organizzative nelle scienze aziendali*, Etas Compass, Milano, 2020;

Ziliotti M., *L'economia dell'informazione. Modelli, applicazioni e sviluppi*, Il Mulino Editore, Bologna, 2002;