

**SCRITTI IN ONORE
DI UMBERTO BERTINI**

Volume I

FrancoAngeli 



OPEN ACCESS la soluzione FrancoAngeli

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

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

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

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

Scritti in onore di Umberto Bertini

Volume I

(A – C)

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

FrancoAngeli 

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

Isbn: 9788835167389

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

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

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

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

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

INDICE

Presentazione	pag.	15
Gli assetti organizzativi dell’impresa nell’economia aziendale , di <i>Stefano Adamo</i>	»	19
L’informativa sui rischi. Profili introduttivi , di <i>Marco Allegrini</i>	»	25
Ricordo di Umberto Bertini , di <i>Antonio Amaduzzi</i>	»	35
Valutazione del rischio strategico , di <i>Marisa Amoroso, Paola Orlandini</i>	»	37
Sulla governance delle università , di <i>Paolo Andrei</i>	»	45
Umberto Bertini e i prodromi della “aziendalizzazione” dei Comuni , di <i>Luca Anselmi, Stefano Pozzoli</i>	»	59
Gli effetti delle partizioni disciplinari sullo sviluppo dell’economia aziendale. Note sul pensiero di Umberto Bertini , di <i>Valerio Antonelli</i>	»	73
Lo sviluppo della scienza economica in Italia dal punto di vista della storia istituzionale dell’economia politica , di <i>Massimo Augello, Marco Guidi</i>	»	85
La sostenibilità economico-finanziaria degli atenei nel modello AVA3 , di <i>Stefano Azzali</i>	»	99
L’azienda fabbriciera e la riforma del terzo settore , di <i>Luca Bagnoli</i>	»	109
Rischio di modello manageriale e cambiamento organizzativo nel settore bancario , di <i>Maurizio Baravelli</i>	»	123
Gli adeguati assetti societari nell’economia aziendale , di <i>Paolo Bastia</i>	»	135
Empatia fiscale: esplorando con Umberto l’umanità nel diritto tributario , di <i>Brunella Bellè</i>	»	151

La doppia materialità quale strumento per limitare le strategie reputazionali basate sul reporting: brevi riflessioni, di <i>Francesca Bernini</i>	pag. 161
Un dibattito sui rischi aziendali in un mercato in continua evoluzione, di <i>Claudio Bianchi</i>	» 173
Dalla teoria dell'azienda sistema aperto allo stakeholder engagement: un'applicazione operativa dei fondamenti dell'economia aziendale, di <i>Maria Teresa Bianchi</i>	» 179
Una mappa per orientare l'analisi strategica dell'azienda, di <i>Silvio Bianchi Martini</i>	» 191
Imprese green e brown, virtuose e non virtuose, nella transizione ecologica, di <i>Giuliana Birindelli</i>	» 205
Best practice: insidia per imprenditori, amministratori e revisori, di <i>Aldo Bompani</i>	» 213
Centralità del sistema umano in “Scritti di politica aziendale”, di <i>Mariacristina Bonti, Enrico Cori</i>	» 221
Strategie per la comunità nel segno della complessità e dell'incertezza, di <i>Elio Borgonovi</i>	» 233
Razionalità sostantiva e procedurale: le decisioni manageriali in un contesto evolutivo, di <i>Sergio Branciarì</i>	» 241
Mercati globali, network management e responsabilità d'impresa, di <i>Silvio M. Brondoni</i>	» 251
Dalla variabilità delle stime contabili all'evidence-based decision-making: il caso della sanità pubblica, di <i>Cristiana Buscarini, Paolo Candio, Paolo Collini</i>	» 259
Management accounting e tecnologia: un sistema in transizione o per la transizione?, di <i>Adele Caldarelli</i>	» 271
Politiche di remunerazione degli amministratori e sostenibilità, di <i>Lucia Calvosa</i>	» 283
Governare l'incertezza, di <i>Bettina Campedelli</i>	» 297
Le Fondazioni dell'economia aziendale, di <i>Arnaldo Canziani</i>	» 303
Le conseguenze della legislazione straordinaria sui bilanci delle imprese italiane, di <i>Gianfranco Capodaglio, Vanina Stoilova Dangarska</i>	» 321
La trasformazione digitale del business assicurativo: opportunità e rischi emergenti, di <i>Antonella Cappiello</i>	» 331
La “new view” della teoria ricardiana dello sviluppo economico, di <i>Carlo Casarosa</i>	» 341
Tratti di imprenditorialità e managerialità nelle start-up innovative, di <i>Nicola Castellano</i>	» 357

L'applicazione del metodo storico nelle ricerche aziendali. Il caso della Confraternita della Misericordia di Siena (1835-1837), di Giuseppe Catturi	pag. 367
Il sistema d'azienda e la sua natura evolutiva: una lacuna negli studi?, di Iacopo Cavallini	» 377
Note sulla governance di cybersecurity nelle banche, di Elena Cenderelli, Elena Bruno	» 387
Alcune riflessioni sugli impatti delle politiche sui prezzi di trasferimento sui sistemi di pianificazione e controllo e sulla disclosure nei gruppi aziendali, di Fabrizio Cerbioni	» 395
Azienda, ambiente e responsabilità sociale: il contributo di Bertini, di Cecilia Chirieleison	» 409
Controllo di gestione e sostenibilità: quali sfide e quali opportunità?, di Maria Serena Chiucchi	» 421
La preparazione universitaria di tipo contabile per il management strategico, di Biagio Ciao	» 433
Riflessioni sul ruolo dello strategic management accounting per le strategie di servitizzazione, di Lino Cinquini, Andrea Tenucci	» 443
Ricercando un confronto con il pensiero scientifico di Umberto Bertini, di Vittorio Coda	» 453
Pensare e agire la strategia. Logica e retorica, di Gianluca Colombo	» 461
Valore economico in imprese complesse e in contesti complessi, di Eugenio Comuzzi	» 475
La corporate governance e lo sviluppo dell'impresa, di Augusta Consorti	» 485
Il contributo di Umberto Bertini allo sviluppo della storia della ragioneria: il volume su Carlo Ghidiglia, di Stefano Coronella	» 499
I fattori ESG nel sistema dei rischi aziendali, di Katia Corsi	» 509
Gli effetti della disclosure ESG sul costo del capitale nelle PMI familiari e non familiari, di Alessandro Cortesi, Salvatore Sciascia	» 517
Fenomeni ambientali e sistema d'azienda, di Antonio Corvino	» 527
La natura ibrida dell'impresa sociale, di Antonietta Cosen-tino	» 537
L'azienda e la cura della sua crisi. Il contributo dell'aziendale, di Antonio Costa	» 551

Sistemi di programmazione e controllo e modelli di governance orientati al valore pubblico , di <i>Enrico Deidda Gagliardo</i>	pag. 585
Approccio sistemico e governo del rischio di insolvenza. Il contributo degli aziendalisti alla definizione di un modello interpretativo , di <i>Antonio Del Pozzo</i>	» 599
Conoscenza e governo del rischio nella gestione dell'impresa , di <i>Vittorio Dell'Atti, Grazia Dicuonzo</i>	» 609
Valorizzazione del patrimonio culturale e valutazione d'impatto nella prospettiva dialogica e multidimensionale , di <i>Paola Demartini</i>	» 621
Una lettura della pianificazione strategica a partire dalla prospettiva di Umberto Bertini , di <i>Donatella Depperu</i>	» 631
La gestione della conoscenza in sanità: gli sviluppi contemporanei , di <i>Luca Dezi</i>	» 641
Pisa-Torino: quando eravamo giovani , di <i>Flavio Dezzani</i>	» 651
Note sulla determinazione dei netti patrimoniali nella stima del danno ex art. 2486 c.c. , di <i>Alfonso Di Carlo</i>	» 665
L'evoluzione del Bilancio: dagli ITA/GAAP agli IAS/IFRS , di <i>Fabrizio Di Lazzaro</i>	» 675
Per un'analisi dell'attività di governo: paradigmi, metafore e paradossi , di <i>Giancarlo Di Stefano</i>	» 685
Il rischio in azienda fra tradizione e attualità: la prospettiva ESG , di <i>Federica Doni</i>	» 699
La politica dei rischi nell'area del governo aziendale , di <i>Giuseppe D'Onza</i>	» 709
Il "sistema aziendale delle idee" e l'impresa <i>purpose oriented</i> , di <i>Pier Maria Ferrando</i>	» 719
La teoria della corporate governance nelle imprese di navigazione marittima: una lettura critica e prospettica in Italia , di <i>Gennaro Ferrara</i>	» 729
L'istituzionalizzazione degli studi storici nelle discipline di area aziendale , di <i>Rosella Ferraris Franceschi, Federica Balluchi, Giuseppina Iacoviello</i>	» 745
La cultura del rischio nell'economia bancaria , di <i>Paola Ferretti</i>	» 763
Economicità, sistematicità e idee nel pensiero di Umberto Bertini , di <i>Salvatore Ferri</i>	» 771
Varietà degli assetti proprietari e di governo e differenziazione dei percorsi strategici delle imprese , di <i>Luca Ferrucci</i>	» 783

Le strategie aziendali: quando il maestro “cambia” il paesaggio , di <i>Raffaele Fiorentino</i>	pag. 791
Corporate governance e gestione dei rischi: scenari evolutivi , di <i>Giovanni Fiori</i>	» 799
Introduzione allo studio dei rischi nell’economia aziendale , di <i>Raffaele Fiume</i>	» 807
La corporate governance: dai potenziali conflitti agli obiettivi di sostenibilità , di <i>Giovanni Frattini</i>	» 815
Variazioni reddituali e variazioni monetarie d’impresa. Aspetti economico-aziendali , di <i>Giuseppe Galassi</i>	» 823
Dal sistema d’azienda al governo strategico , di <i>Michele Galeotti</i>	» 835
Umberto: maestro di sistematicità, creatività strategica e ottimismo produttivo , di <i>Stefano Garzella</i>	» 847
Leadership e processi di cambiamento strategico. Il turnaround del gruppo Fiat sotto la guida di Sergio Marchionne , di <i>Carminè Garzia</i>	» 857
Il fabbisogno di imprenditorialità interna nelle aziende complesse , di <i>Antonello Garzoni</i>	» 875
Sviluppo nuovi prodotti e gestione dei costi: il ruolo dell’economista aziendale , di <i>Riccardo Giannetti</i>	» 887
Prospettive di ricerca sul governo strategico delle amministrazioni pubbliche territoriali , di <i>Lucia Giovanelli</i>	» 903
Valutare la sostenibilità finanziaria dei piani economico-finanziari: problemi di calcolo del DSCR , di <i>Francesco Giunta, Federico Verrucchi</i>	» 917
Studio dei rischi e governo del cambiamento. Riflessioni ispirate al pensiero di Bertini , di <i>Katia Giusepponi</i>	» 927
Ricordo di un maestro di studio e di vita , di <i>Gaetano Golinelli</i>	» 935
I modelli organizzativi della prevenzione dei rischi non di mercato nelle imprese , di <i>Luigi Enrico Golzio</i>	» 937
Trasferimenti versus contributi. Riflessioni fra teoria e pratica della contabilità generale nelle Amministrazioni pubbliche , di <i>Fabio Giulio Grandis, Mariano D’Amore</i>	» 949
La continuità aziendale nel bilancio d’esercizio: la prospettiva del sistema d’azienda , di <i>Giulio Greco</i>	» 963
Un sistema di rating per la misurazione e la valutazione del capitale intellettuale in azienda , di <i>Luciano Hinna</i>	» 971
Servizi non di revisione e rischi per l’indipendenza del revisore , di <i>Giuseppe Ianniello</i>	» 981

Il bilancio delle <i>private firms</i> europee: serve un framework di riferimento? , di <i>Alberto Incollingo, Andrea Lionzo</i>	pag. 991
L'azienda che voleva Umberto , di <i>Giorgio Invernizzi</i>	» 1001
L'impatto della politica dei rischi sul valore delle aziende: il caso del modello organizzativo, di gestione e controllo ai sensi del d.lgs. 231/2001 , di <i>Marco Lacchini, Raffaele Trequatrini</i>	» 1007
Invecchiamento e innovazione nell'economia aziendale: una lettura del senso strategico , di <i>Nicola Lattanzi, Mauro Zavani</i>	» 1021
La funzione sociale dell'impresa: dalle strategie sociali ai nuovi modelli di business , di <i>Arianna Lazzini, Simone Lazzini</i>	» 1031
Avviamento e beni immateriali nelle aziende familiari , di <i>Giovanni Liberatore</i>	» 1047
Bilanci ordinari di imprese societarie e normazioni civilistiche. Profili di ragioneria <i>de iure condito</i> e <i>de iure condendo</i> , di <i>Claudio Lipari</i>	» 1057
La value relevance del dato contabile tra evidenze empiriche, percezioni manageriali e politiche comunicative. Analisi di una asimmetria informativa , di <i>Salvatore Madonna</i>	» 1073
L'attestazione del revisore sulla rendicontazione di sostenibilità: prime riflessioni , di <i>Roberto Maglio</i>	» 1085
L'applicazione del "computer" ai processi di decisione e di autoregolazione , di <i>Daniela Mancini</i>	» 1095
Il ruolo dell'informazione nelle operazioni di M&A: un focus sul paradigma ESG , di <i>Francesca Manes Rossi</i>	» 1105
Informazioni e decisioni aziendali. Le potenzialità offerte dalle applicazioni di intelligenza artificiale , di <i>Stefano Marasca</i>	» 1115
Creatività e pianificazione aziendale , di <i>Luciano Marchi</i>	» 1125
Il reporting e la digital construction: elementi di riflessione sulle piattaforme del food , di <i>Alessandro Marelli</i>	» 1139
Il principio di materialità (rilevanza) nei processi di rendicontazione aziendale , di <i>Liberio Mario Mari, Francesca Picciaia</i>	» 1151
Una stagione di fede assoluta: brevi riflessioni sul management pubblico tra mito e realtà , di <i>Ludovico Marino</i>	» 1161
Rischio e dimensione aziendale , di <i>Alessandro Mechelli</i>	» 1169

La sicurezza sul lavoro negli incentivi degli amministratori: prime evidenze empiriche e riflessioni , di <i>Andrea Melis, Luigi Rombi</i>	pag. 1181
Le organizzazioni permanenti quali sistemi autopoietici, teleonomici e intelligenti , di <i>Piero Mella</i>	» 1193
Le strategie e le politiche di internazionalizzazione adottate dalle imprese familiari nell'era del "new normal" , di <i>Michèle Milone, Marco Taliento</i>	» 1205
Scopo e sostenibilità dell'impresa: quali implicazioni per la governance? , di <i>Mario Minoja</i>	» 1219
L'economia aziendale e la sfida della sostenibilità , di <i>Chiara Mio</i>	» 1229
Tecnologie "esponenziali" (ir)responsabili e organizzazioni , di <i>Luigi Moschera</i>	» 1245
La performance delle amministrazioni pubbliche: una prima messa a punto concettuale , di <i>Riccardo Mussari</i>	» 1255
Realtà e prospettive dell'intelligenza artificiale nei processi decisionali d'azienda , di <i>Tiziano Onesti, Mauro Romano, Anna Lucia Muserra</i>	» 1289
Turismo, transizione digitale, sostenibilità negli scenari della complessità economico-aziendale , di <i>Giovanni Padroni</i>	» 1303
Il sistema d'azienda. Schema di analisi. Applicazione della teoria generale dei sistemi e preludio alla teoria degli stakeholder , di <i>Antonella Paolini</i>	» 1315
Il contributo della filosofia agli studi economico-aziendali , di <i>Giuseppe Paolone</i>	» 1327
Il gender diversity management come strategia sostenibile , di <i>Paola Paoloni</i>	» 1337
Il sistema d'azienda , di <i>Mauro Paoloni, Massimiliano Celli, Niccolò Paoloni</i>	» 1351
ESG nell'ambito del sistema azienda: le sfide per la sostenibilità aziendale , di <i>Guido Paolucci</i>	» 1363
L'azienda quale complessa realtà sistemica nelle moderne esigenze di accountability , di <i>Renato Passaro, Antonio Thomas</i>	» 1375
Il futuro della blockchain nei sistemi finanziari , di <i>Alberto Pastore</i>	» 1387
Economia e umanità , di <i>Aldo Pavan, Isabella Fadda, Patrizia D. Modica, Paola Paglietti, Elisabetta Reginato</i>	» 1397
"Res publica" e "res global" , di <i>Fabrizio Pezzani</i>	» 1415

Big data e intelligenza artificiale nel sistema d'azienda , di <i>Mariarita Pierotti</i>	pag. 1421
Dal principio di derivazione al principio di accordamento: nuovo paradigma per la tassazione del reddito d'impresa , di <i>Eugenio Pinto</i>	» 1427
Le analisi finanziarie e il loro utilizzo , di <i>Pietro Pisoni, Alain Devalle</i>	» 1437
Dai cinquecentisti a Francesco Marchi , di <i>Francesco Poddi-ghe</i>	» 1447
Per Umberto Bertini , di <i>Lucio Potito</i>	» 1451
Meccanismi di controllo direzionale nelle imprese del settore delle costruzioni. I lineamenti dell'EVMS , di <i>Angelo Provasoli</i>	» 1455
L'azienda nel tempo , di <i>Alberto Quagli</i>	» 1467
Le scelte dei fondi comuni di investimento sostenibile (SRI) alla luce della EU Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR): alcune criticità in atto , di <i>Maria Cristina Quirici</i>	» 1481
Considerazioni su alcuni indicatori della solvibilità a breve delle imprese , di <i>Francesco Ranalli, Antonio Chirico</i>	» 1491
Il sistema azienda e l'economia sociale tra riforme e prospettive internazionali , di <i>Michele A. Rea, Laura Berardi</i>	» 1503
Dall'azienda quale sistema aperto all'azienda sostenibile: sintesi dei principali tratti evolutivi , di <i>Gianluca Risaliti, Roberto Verona</i>	» 1515
La strategia dell'Unione Europea per la rendicontazione di sostenibilità , di <i>Claudia Rossi</i>	» 1527
Origine ed evoluzione dell'approccio ESG , di <i>Franco Rubino</i>	» 1539
Processi di genesi e sviluppo imprenditoriale guidati da modelli di business orientati alla sostenibilità , di <i>Marcantonio Ruisi</i>	» 1547
Sostenibilità, ESG e valore per gli stakeholder: un'ottica sistemica , di <i>Gianfranco Rusconi, Silvana Signori</i>	» 1563
La concorrenza nella teoria economica , di <i>Neri Salvadori, Rodolfo Signorino</i>	» 1575
Governance, intelligenza artificiale e risk management , di <i>Daniela M. Salvioni</i>	» 1591
Riflessioni su costo opportunità del capitale e premi per il rischio , di <i>Sandro Sandri, Massimiliano Barbi</i>	» 1601
La periodizzazione delle opere di Umberto Bertini , di <i>Massimo Sargiacomo</i>	» 1613

Il ruolo del capitalista strategico nel rilancio dell'impresa dopo l'emersione della crisi , di <i>Fabio Serini</i>	pag. 1625
L'intelligenza artificiale nell'innovazione aziendale , di <i>Stefania Servalli, Antonio Gitto, Gaia Bassani</i>	» 1633
L'orientamento strategico allo sviluppo integrale delle aziende , di <i>Carlo Sorci</i>	» 1641
La reputazione come fattore mitigatore del sistema dei rischi. Brevi riflessioni , di <i>Lucia Talarico</i>	» 1649
L'evoluzione del modello di bilancio nei principi contabili internazionali , di <i>Claudio Teodori</i>	» 1659
Finalità e risultati delle aziende: economicità e sostenibilità tra mercato e regole , di <i>Riccardo Tiscini</i>	» 1669
Il settore vitivinicolo siciliano: i principali indicatori economico-finanziari con specifico riferimento alle aziende "grandi" , di <i>Sebastiano Torcivia</i>	» 1679
Con Umberto: un maestro, una profonda amicizia , di <i>Franco Tutino</i>	» 1689
Relazioni aziendali e mercati finanziari: la spinta innovativa di Umberto Bertini allo sviluppo della letteratura , di <i>Marco Tutino</i>	» 1697
La nuova economia della conoscenza: una sfida per l'Italia , di <i>Riccardo Varaldo</i>	» 1713
La sostenibilità: qualche riflessione sull'origine del concetto in economia aziendale , di <i>Francesco Vermiglio</i>	» 1731
Il sistema delle idee nella governance dell'università , di <i>Federico Visconti</i>	» 1741
All'antitesi del successo: la corruzione nel sistema degli enti e delle aziende pubbliche , di <i>Vincenzo Zarone</i>	» 1749
Il contributo del consiglio di amministrazione alla strategia aziendale , di <i>Alessandro Zattoni</i>	» 1757
Il margine operativo lordo quale indicatore di performance dell'impresa , di <i>Ermanno Zigiotti</i>	» 1771
Considerazioni e questioni sulla definizione di "impresa familiare" e "family business" , di <i>Walter Zocchi</i>	» 1783
Autrici e autori	» 1795

PRESENTAZIONE

La presente raccolta di Scritti in onore di Umberto Bertini nasce, su iniziativa degli allievi diretti di Scuola Pisana, con una triplice finalità: 1) onorare la sua carriera accademica, la sua figura e il suo originale, innovativo e rigoroso contributo allo sviluppo delle scienze economico aziendali; 2) stimolare una riflessione sulle tematiche di ricerca da Lui sviluppate in più di 60 anni di attività accademica; 3) festeggiare Umberto in occasione del suo compleanno.

Alla richiesta, che è stata rivolta ai Colleghi con cui Umberto Bertini aveva tessuto, nel tempo, fecondi rapporti di amicizia, collaborazione e stima, hanno aderito con entusiasmo oltre 200 colleghi (docenti dell'Università di Pisa e di altre 50 sedi universitarie).

I contributi forniti sono stati raccolti in tre volumi, ordinando i nominativi degli autori su base strettamente alfabetica, per agevolare la consultazione: dalla lettera A alla lettera C il primo volume; dalla lettera D alla lettera M il secondo volume; dalla lettera N alla lettera Z il terzo volume.

Il 27 settembre 2024, ricorrenza del compleanno di Umberto, i tre volumi degli Scritti saranno presentati nel corso di una giornata in Suo onore.

Per interpretare l'articolazione e il quadro complessivo dei contributi pervenuti, anche al fine di organizzare le sessioni di presentazione e discussione delle tematiche di riferimento nel corso della suddetta giornata, abbiamo deciso di riclassificare i contributi su base funzionale. A tal fine, abbiamo incrociato le specifiche tematiche proposte per onorare Umberto Bertini con quelle derivanti dai Suoi Scritti, inoltre con le parole chiave contenute nella declaratoria del nostro settore scientifico disciplinare.

La suddetta riclassificazione è stata realizzata per approssimazioni successive, esercitando la "creatività razionalizzata" e utilizzando la necessaria "immaginazione" allo scopo di raccordare le nostre ipotesi di lavoro al pensiero del Maestro. Il risultato finale della riclassificazione è illustrato di seguito: l'articolazione delle tematiche di riferimento funzionale si dispiega su quattro sessioni (le sessioni della giornata del 27 settembre) per la presentazione dei volumi e la discussione delle tematiche rilevanti in rapporto a quattro aree di aggregazione.

La prima area di aggregazione è riferita ai "**Principi e metodi dell'Economia aziendale**" nella sessione coordinata da Luca Anselmi e Lucia Tala-

rico. Il riferimento primario è alle tematiche che esprimono l'orientamento di fondo della Scuola Pisana: il metodo storico e il concetto di azienda come sistema finalizzato a realizzare un equilibrio economico durevole. Più in particolare, le tematiche considerate sono le fondazioni e le partizioni dell'economia aziendale (Canziani, Antonelli), la metodologia della ricerca (Di Stefano, Paolone), con particolare riferimento al metodo storico (Catturi, Sargiacomo) e alla storia della ragioneria (Ferraris-Balluchi-Iacoviello, Cornella, Poddighe).

Rientrano ovviamente in quest'area anche i caratteri generali dell'azienda come sistema (Cavallini, Lattanzi-Zavani, Paoloni Mauro *et al.*), con particolare riferimento alle condizioni di esistenza e di funzionamento (Bianchi M.T., Ferri, Passaro-Thomas, Risaliti-Verona, Tiscini), alle condizioni di equilibrio economico-finanziario (Galassi, Ranalli-Chirico) e al sistema umano (Bonti-Cori).

Sono inclusi in quest'area anche i principi e metodi dell'economia aziendale applicati alle aziende e amministrazioni pubbliche (Anselmi-Pozzoli, Borgonovi, Deidda, Grandis-D'Amore, Marinò, Mussari, Pavan *et al.*, Pezzani, Zarone), alle aziende non-profit (Bagnoli, Cosentino, Lazzini, Rea-Berardi), alle aziende sanitarie (Buscarini-Collini, Dezi) e alle Università (Andrei, Azzali).

La seconda area di aggregazione è riferita a **“Governo dell'azienda e creazione di valore”** nella sessione coordinata da Michele Galeotti e Luciano Marchi.

Nella parte relativa ai sistemi di governo dell'azienda, il riferimento primario è al governo strategico (Campebelli, Fiorentino, Galeotti), con specifici approfondimenti sugli assetti organizzativi interni (Adamo, Bastia, Ferrucci, Fiori), sulle relazioni con gli stakeholder esterni (Paolini), sui modelli di Corporate Governance (Consorti) e sui sistemi decisionali (Branciani, Marasca).

Nella parte relativa alla creazione di valore, il riferimento primario è ai sistemi di pianificazione (Cerbioni, Depperu, Marchi) e controllo della gestione (Caldarelli, Chiucchi, Cinquini-Tenucci, Giannetti, Provasoli), compresi i sistemi di valutazione degli amministratori e dei dirigenti (Calvosa, Melis *et al.*). Intrepretando la creazione di valore in senso lato, sono inclusi in quest'area anche i contributi relativi alla valutazione d'azienda (Comuzzi, Lacchini-Trequattrini, Sandri) e alla misurazione e comunicazione delle performance economico-finanziarie (Allegrini, Hinna, Greco, Pisoni-Devalle, Zigiotti). Le altre tematiche incluse sono: il ruolo dei principi informativo-contabili (Capodaglio, Di Lazzaro, Incollingo-Lionzo, Lipari, Pinto, Teodori); i principi e le tecniche della revisione aziendale (Bompani, Ianniello); la valutazione della rilevanza dei dati contabili (Madonna, Mari-Picciaia).

La terza area di aggregazione è riferita a “**Strategie, economicità e sostenibilità**” nella sessione coordinata da Silvio Bianchi Martini e Cecilia Chirieleison. Il riferimento generale è al governo strategico dell’azienda integrando le condizioni dell’economicità durevole con quelle della sostenibilità.

In termini più specifici, le tematiche di riferimento sono il sistema delle idee (Ferrando, Visconti) il raccordo tra il pensiero e l’azione strategica (Bianchi Martini, Coda, Colombo, Garzia), il raccordo con la sostenibilità (Birindelli, Cortesi-Sciascia, Dezzani, Doni, Frattini, Minoja, Mio, Paolucci, Quirici, Salvioni), lo sviluppo imprenditoriale (Castellano, Ciao, Invernizzi, Garzoni, Ruisi, Sorci), il ruolo delle aziende familiari (Liberatore, Milone-Taliento, Zocchi).

In termini ancora più specifici, nel riferimento alla sostenibilità, le tematiche considerate sono la responsabilità sociale (Brondoni, Chirieleison, Rusconi-Signori), il patrimonio culturale (Demartini, Padroni), la rendicontazione sociale e ambientale (Bernini, Corvino, Maglio, Manes. Paoloni Paola, Rossi, Rubino, Vermiglio).

La quarta area di aggregazione è riferita a “**Creatività, innovazione e gestione del cambiamento**” nella sessione coordinata da Stefano Garzella e Giancarlo Di Stefano, ai vari livelli di innovazione e integrazione, con particolare riferimento all’integrazione informativo-informatica, all’ampliamento dei confini aziendali nell’ottica interdisciplinare e alla gestione del rischio associata alla gestione del cambiamento.

Per quanto riguarda l’integrazione informativo-informatica, le tematiche di riferimento sono la gestione della conoscenza (Mella, Varaldo), il ruolo della tecnologia dell’informazione (Mancini, Marelli, Moschera, Pastore), l’intelligenza artificiale (Onesti-Romano-Mussera, Pierotti, Servalli *et al.*), la trasformazione digitale e la sicurezza informatica (Cappiello, Cenderelli-Bruno).

Per quanto riguarda l’ottica interdisciplinare, le tematiche integrative di riferimento sono quelle della finanza aziendale e dei mercati finanziari (Baravelli, Ferretti, Tutino Marco), del management dei settori produttivi (Ferrara, Torcivia), dell’economia (Augello-Guidi, Casarosa, Salvadori) e del diritto (Bellè).

Per quanto riguarda il tema del rischio associato al tema del cambiamento, a partire dal fondamentale lavoro di Umberto Bertini, le tematiche di riferimento sono la durabilità e il governo strategico dell’azienda (Quagli, Garzella, Giovanelli, Zattoni), l’analisi e la valutazione dei rischi (Amoroso-Orlandini, Fiume, Mechelli), la gestione dei rischi (Bianchi C., Corsi, Dell’Atti-Dicuonzo, D’Onza, Giusepponi, Golzio, Talarico), la gestione della crisi e del risanamento aziendale (Costa, Del Pozzo, Di Carlo, Giunta, Serini).

Nel quadro complessivo dei contributi forniti dai colleghi, riteniamo doveroso citare anche i contributi di Antonio Amaduzzi, Gaetano Golinelli, Lu-

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino (1^a ed. 1977).
- Borgonovi E. (2015), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, 5^a ed. (1^a ed. 1996), Egea, Milano.
- Borgonovi E., Invernizzi G. (a cura di) (2015), *Scienza, umanità e visione nel pensiero e nell'azione di Carlo Masini*, Egea, Milano.
- Cepiku D. (2018), *Strategia e performance delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.
- Coda V., Invernizzi G., Russo P. (2017), *La strategia aziendale*, McGraw-Hill, Milano.
- Ferlie E., Ongaro E. (2022), *Strategic management in public services organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues*, Routledge.
- Marcon G. (1978), *Bilancio, programmazione e razionalità delle decisioni pubbliche*, FrancoAngeli, Milano.
- Rebora G., Meneguzzo M. (1992), *Strategia delle Amministrazioni Pubbliche*, Utet, Torino.

RAZIONALITÀ SOSTANTIVA E PROCEDURALE: LE DECISIONI MANAGERIALI IN UN CONTESTO EVOLUTIVO

di *Sergio Branciarì*

1. Introduzione

Che le decisioni manageriali debbano fondarsi su criteri di razionalità è affermazione unanimemente condivisa. A bene vedere, si tratta però di un'enunciazione generica. Che cosa si intende per razionalità, come si manifesta, quali sono i suoi eventuali limiti, qual è il suo ruolo in un contesto evolutivo sono infatti tutti interrogativi da approfondire.

Le riflessioni che seguono cercano di rispondere alle seguenti domande:

- che cosa si intende con l'espressione razionalità,
- con quali forme essa si manifesta,
- su quale di queste forme di razionalità concentrare la riflessione,
- i limiti intrinseci (manchevolezze) legati alla forma di razionalità su cui ci si è concentrati,
- come si cala la razionalità in un contesto evolutivo.

L'impostazione del lavoro è logico-deduttiva. Verranno analizzati gli assunti concettuali della letteratura di riferimento, segnalando quello che – ad avviso di chi scrive – è il percorso più appropriato per rispondere agli interrogativi sollevati.

2. Razionalità: quale il significato da preferire

L'espressione razionalità veicola diversi contenuti¹. Molti autori si sono occupati di razionalità trattando, con diversi gradi di approfondimento, questioni dissimili. Si va, ad esempio, dallo studio della mente umana, a considerazioni sulla scienza e sui metodi che la caratterizzano; dall'evoluzione del pensiero filosofico, allo studio di un processo decisionale orientato verso un

¹ Si parla di funzione segnica quando “quando una espressione è correlata a un contenuto, ed entrambe gli elementi correlati diventano funtivi della correlazione”. Cfr. Umberto Eco (1975, p. 73).

determinato fine². Tutto ciò si spiega se si pensa che il termine razionalità ha la sua radice in ragione, e che quest'ultima (detto in breve) esprime l'attività svolta dall'intelletto umano per comprendere e per trovare una guida nella realtà.

Per trattare di decisioni manageriali, il significato di razionalità da preferire è il seguente: *la razionalità costituisce un comportamento efficace ed efficiente in vista della realizzazione di uno scopo*. Questa, peraltro, è l'accezione più diffusa di razionalità. Per designarla, a volte si usa *tout court* l'espressione razionalità³; altre volte, anche per distinguerla da altri significati, si parla di *razionalità strumentale*⁴.

Si tratta ora di approfondire le forme con cui si manifesta la razionalità.

3. La razionalità sostantiva e procedurale

La razionalità strumentale si articola in due componenti: la razionalità *procedurale* e quella *sostantiva*. La distinzione è di Simon, che l'ha sviluppata in più occasioni⁵. La razionalità procedurale attiene alla validità del metodo impiegato, mentre quella sostantiva riguarda la bontà dei contenuti. In altri termini, la prima si riferisce al *come* si è proceduto per ricercare l'alternativa più opportuna; la seconda concerne l'*alternativa* stessa. In tal senso, “la scienza economica è una teoria della razionalità umana che deve interessarsi tanto della razionalità procedurale, cioè di modi in cui si prendono le decisioni, quanto della razionalità sostantiva, cioè del contenuto di quelle decisioni”⁶.

Entrambe le forme di razionalità costituiscono oggetto d'interesse, ma – a nostro avviso – la razionalità procedurale ha maggiore rilevanza, e su di

² Cfr., ad esempio, Herbert Simon (1982, 2, pp. 405-407), Ernest Gellner (1992), Robert Nozick (1993), Amartya Sen (2005), Vernon Smith (2008), Roberto Cafferata (2014).

³ “In a broad sense, *rationality* denotes a style of behavior (A) that is appropriate to the achievement of given goals, (B) within the limits imposed by given conditions or constraints” (Herbert Simon, 1982, 2, p. 405).

⁴ Cfr. ad esempio Robert Nozick (1993, pp. 181-217). Nelle parti che seguono si farà uso, indifferentemente, di entrambi i ricordati modi di esprimersi

⁵ Cfr., ad esempio, Herbert Simon (1976, pp. 129-148), (1977, pp. 451-458), (1985, p. 366-367), (1997, pp. 193-196).

⁶ Herbert Simon (1985, pp. 366-367). E, ancora, per maggiore completezza (Herbert Simon, 1976, pp. 130-131): “Behavior is substantively rational when it is appropriate to the achievement of given goals within the limits imposed by given conditions and constraints... Behavior is procedurally rational when it is the outcome of appropriate deliberation. Its procedural rationality depends on the process that generated it”.

essa andrebbe in prevalenza concentrata l'attenzione⁷. Si cercherà ora di giustificare tale affermazione attraverso una serie di considerazioni.

In generale, la razionalità sostantiva va intesa come la *conseguenza* di quella procedurale. In altri termini, la prima va vista come una derivazione della seconda, non come una realtà autonoma.

Inoltre, pur essendo una conseguenza dell'altra, vi può essere dissociazione fra le due forme di razionalità. Può cioè accadere che a una procedura valida non faccia seguito una scelta dai contenuti razionali. La cosa non deve sorprendere: è infatti un evento possibile quando si agisce in una dimensione non deterministica ma probabilistica.

Cerchiamo di chiarire le precedenti affermazioni attraverso degli esempi, utili anche per cogliere la maggior rilevanza della razionalità procedurale. Immaginiamo allora di operare prima in un contesto deterministico, e poi in uno probabilistico.

a) la razionalità sostantiva e procedurale in un contesto deterministico

In un ambiente della prima specie, vi potranno essere diverse procedure di determinazione della scelta. Immaginiamo che ve ne sia una che consente di raggiungere risultati ottimizzanti⁸. Attraverso l'applicazione di tale modello decisionale ottimizzante, si ottengono dei risultati ottimizzanti. In tal caso, quindi, mediante una razionalità proceduralmente ottimizzante, si perviene a una decisione ottimizzante dal punto di vista della razionalità sostantiva.

Il risultato in sé costituisce la manifestazione della razionalità sostantiva, e può esserne rilevante la conoscenza: in tal modo, ad esempio, in situazioni identiche si potrebbe adottare la medesima decisione, con la massima rapidità, senza neanche attivare la razionalità procedurale. Tuttavia, ci pare di maggior interesse la conoscenza e la padronanza della procedura: è grazie ad essa che si è giunti al risultato desiderato; è grazie ad essa che si possono adottare scelte razionali anche in situazioni analoghe ma non identiche.

⁷ Ci sembra che Simon si orienti verso questa direzione nel saggio del 1976, ma negli interventi successivi tale posizione in larga misura sfuma. Un'ulteriore conferma di quest'atteggiamento si ha leggendo l'autobiografia: Herbert Simon (1991, p. 436) si riferisce ad entrambe le forme di razionalità, senza dare particolare risalto all'una o all'altra. Peraltro, si vedrà che la parte più rilevante delle riflessioni di Simon ha – a nostro avviso – riguardato gli aspetti procedurali.

⁸ Anche in un contesto deterministico potrebbe mancare una siffatta procedura. Resta emblematico al riguardo il riferimento al gioco degli scacchi: pur operando in una realtà deterministica, Herbert Simon (1985, pp. 262-271), dati gli strumenti di calcolo al momento a disposizione, fece rilevare la pratica impossibilità di disporre di un modello ottimizzante.

b) la razionalità sostantiva e procedurale in un contesto probabilistico

Si immagini ora di operare in un contesto probabilistico⁹ dai caratteri piuttosto semplici. Un soggetto deve scegliere fra due eventi, A e B, i soli possibili, alternativi l'uno all'altro, e con la medesima probabilità (0,5) di manifestarsi. Il costo della scelta di A o di B è il medesimo, supponiamo sia pari a 100. Se si sceglie l'evento A, e se questo si manifesta, i ricavi saranno 600; i ricavi saranno invece pari a zero se si manifesta l'evento B. Per contro, se si sceglie l'evento B i ricavi saranno 300 se questo si manifesta; saranno invece pari a zero se si presenta l'evento A.

Applichiamo la procedura del valore atteso, considerata la più razionale. Il valore atteso di A sarà 200 ($= 600 \times 0,5 - 100$), quello di B 50 ($= 300 \times 0,5 - 100$). Dal punto di vista della razionalità procedurale, stante le ipotesi fatte, A è l'alternativa da scegliere. Tuttavia, se dopo aver scelto A, poi si manifestasse l'evento B, si subirebbe una perdita di 100, e si potrebbe dire che sostantivamente la decisione non è stata razionale.

Si possono allora fare due constatazioni:

- i) anche in un contesto probabilistico, ciò che dovrebbe rappresentare la razionalità sostantiva può derivare da una razionalità procedurale;
- ii) in questa situazione, tuttavia, fra la prima e la seconda il rapporto non appare così stretto come in precedenza, ma si possono manifestare delle asimmetrie.

c) le ragioni per privilegiare la razionalità procedurale

La presenza della possibile divergenza sub ii) non modifica a nostro avviso l'essenza delle affermazioni svolte in precedenza. La divergenza non sta a significare che la procedura è inadeguata; il suo manifestarsi ricorda solo che la procedura non offre garanzie assolute circa la bontà del risultato. Ciò, tuttavia, non dipende dalla procedura in sé, ma è la conseguenza dell'incertezza, e non è pensabile di eliminare l'incertezza attraverso una procedura estimativa.

Senza la razionalità procedurale, quella sostantiva avrebbe delle basi evanescenti. Immaginiamo infatti che, per mera fortuna, la razionalità sostantiva si manifesti in assenza di qualsiasi razionalità procedurale. Quali sarebbero le basi di tale razionalità sostantiva?

Bisogna quindi essere consapevoli del possibile sfasamento fra le due razionalità, ma questo è inevitabile: è un limite – e non è il solo, peraltro – della razionalità strumentale¹⁰.

⁹ Sul rischio e l'incertezza come fenomeni insiti nella vita stessa dell'impresa e sulle cause da cui essi promanano cfr. Umberto Bertini (1987, pp. 5-27), (1990, p. 161).

¹⁰ Per dei riferimenti al limite specifico cui si è fatto cenno, cfr. Herbert Simon (1976, pp. 135-140). Altre "manchevolezze" si evidenzieranno nel corso della trattazione.

Dalle considerazioni svolte emerge che si deve soprattutto fare affidamento e riflettere sulla *validità del metodo adottato*. Considerato in sé, il risultato ha un valore meno rilevante: esso è infatti la conseguenza del metodo.

4. Le manchevolezze della razionalità procedurale

Vi sono dei limiti intrinseci nella razionalità procedurale. Al fine di evitare fraintendimenti, parleremo di manchevolezze. L'espressione limiti della razionalità, infatti, fa correre istintivamente il pensiero a quella parte delle riflessioni di Simon in cui (detto in breve) si evidenzia l'impossibilità e lo scarso realismo di un modello ottimizzante¹¹. In questo studio, invece, si vuole riflettere più in generale sull'aspetto procedurale, mettendo in evidenza "manchevolezze" che appartengono alle procedure in sé, siano esse fondate su un'ipotesi di ottimizzazione o di altra natura.

Ricordiamo quattro carenze:

- a) la possibile dissociazione fra la razionalità procedurale e sostantiva,
- b) la scelta dell'obiettivo estranea alla razionalità,
- c) la soggettività insita nella scelta della procedura,
- d) la presenza di errori e di "tunnel della mente" (*bias*).

a) la possibile dissociazione fra la razionalità procedurale e sostantiva

Una prima manchevolezza è stata segnalata e commentata nel paragrafo precedente: in un contesto probabilistico, neanche la procedura più valida in assoluto è in grado di assicurare sempre una scelta valida dal punto di vista della razionalità sostantiva.

b) la scelta dell'obiettivo estranea alla razionalità

Nulla si può dire circa la razionalità dell'obiettivo. Esso appare come un'entità a-razionale. Si ricorda in proposito che "la ragione è un fatto puramente strumentale: non può dirci in che posto andare, al massimo può suggerirci come fare a raggiungerlo"¹². La scelta dell'obiettivo appartiene dunque ad altri ambiti, il più importante dei quali è costituito dall'etica¹³.

¹¹ Anche Simon si occupa delle "manchevolezze". Tuttavia, quando egli parla di limiti della razionalità svolge univocamente una critica al modello ottimizzante.

¹² Herbert Simon (1983, p. 38). Anche altri studiosi si soffermano a ricordare questo aspetto. Per Bertrand Russel (1986, p. 4, ripreso da Nozick, 1993, p. 98) "il termine ragione ha un significato chiaro e preciso. Esso indica la scelta dei mezzi giusti per uno scopo che desideri conseguire, mentre non ha niente a che fare con la scelta di questi scopi".

¹³ Sull'etica in economia aziendale, cfr. ad esempio Umberto Bertini (2002, pp. 63-67), Eugenio D'Amico (2021).

L'idea che non ci si possa esprimere in termini di preferenze razionali risale a Hume¹⁴, e non è facilmente superabile¹⁵.

Pur non potendo essere sottoposta al vaglio della razionalità, la presenza di un obiettivo ben definito è condizione irrinunciabile per esprimere dei giudizi sulla razionalità di una procedura.

In conclusione, l'oggetto cui la razionalità vuol approdare (l'obiettivo) è fuori della sua sfera.

c) la soggettività insita nella scelta della procedura

Per agire in modo razionale occorre dunque attivare la procedura più idonea in relazione all'obiettivo prescelto e alle circostanze entro cui si deve operare. Ma come scegliere tale procedura? Attraverso un ulteriore processo razionale? E che dire della scelta di questo ulteriore processo?

Come si può intuire, potremmo avvitarci in una spirale regressiva, potenzialmente senza fine; una spirale da evitare, perché dispendiosa, e quindi con conseguenze negative sull'efficienza dell'intero processo attivato.

In breve, la scelta della procedura ritenuta razionale si basa anche su elementi soggettivi, si fonda su una o più credenze in cui si ripone fiducia. Se queste ultime cambiassero, vi sarebbero delle conseguenze sul percorso di razionalità procedurale adottato¹⁶.

In conclusione, ciò da cui prende le mosse una procedura razionale di regola non rientra pienamente nella sfera della razionalità.

d) la presenza di errori e di "trappole mentali" (bias)

Nell'agire degli individui, si trova anche l'errore, e la razionalità procedurale non è certo esclusa da questa presenza¹⁷. L'errore, anzi, nella letteratura psicologica è talora inestricabilmente avvinto con la conoscenza, al

¹⁴ Nel *Trattato sulla natura umana* del 1739, David Hume afferma (trad. it., vol. I, p. 437, Laterza, Bari, 1971): "Non è contrario alla ragione che io preferisca la distruzione del mondo intero piuttosto che graffiarmi un dito". E, ancora, "non è contrario alla ragione che io scelga la mia completa rovina per risparmiare il più piccolo dolore a un indiano o a una persona che mi è del tutto sconosciuta".

¹⁵ Robert Nozick (1993, pp. 189-202) ha proposto ben ventitré condizioni correlate per andare oltre la posizione di Hume, ma le sue conclusioni restano caute, non pretendono di aver realizzato il superamento definitivo di Hume.

¹⁶ Sul ruolo svolto nell'impresa dal sistema delle idee, cfr. Umberto Bertini (1995, pp. 13-23).

¹⁷ La consapevolezza dell'errore è ovviamente presente anche negli studi economico-aziendali, e a volte se ne sottolinea pure l'importanza. Pietro Onida (1951, p. 135), ad esempio, ricorda "che il vero (o ciò che è ritenuto tale) può balenare proprio nella considerazione di proposizioni che si respingono: onde quella 'fruttuosa funzione dell'errore' sulla quale anche l'antico Aristotele ebbe a richiamare l'attenzione". Si sono svolti anche lavori per soffermarsi su errori rilevanti, dedicando grande spazio a quelli commessi nelle imprese. Cfr. in proposito Steven Schnaars (1989, pp. 10-99).

punto da affermare: “La prestazione corretta e gli errori sistematici sono le due facce di una stessa medaglia”¹⁸.

Inoltre, la mente umana non è in grado di attuare, in modo naturale e completo, delle procedure razionali. Si segnala la presenza di “trappole mentali” o “tunnel della mente”, ormai conosciuti con il termine *bias*¹⁹.

5. La razionalità in un contesto evolutivo

Si è finora riflettuto in una dimensione “statica”: si è cioè argomentato sulla concezione strumentale della razionalità, ma ben poco è emerso con riferimento al ruolo della razionalità nella realtà che si evolve. Nella dinamica d’impresa e d’ambiente, continui sono i cambiamenti, e riguardano anche aspetti correlati alla razionalità: così, gli obiettivi possono modificarsi, le conoscenze si accrescono per effetto dell’apprendimento, e nuove procedure possono comparire.

In un contesto in evoluzione, due aspetti vanno rimarcati:

- i) la razionalità che in precedenza si è manifestata condiziona di regola quella futura, ma non necessariamente l’evoluzione sarà indirizzata verso l’ottimizzazione globale;
- ii) la razionalità è presente all’interno dell’evoluzione, ma non agisce da sola.

Per quanto riguarda *i*), è assodato che gli eventi precedenti condizionano quelli futuri, anche nella dimensione della razionalità. Ma anche se ciò che è stato e ciò che sarà fossero solo la conseguenza di un agire razionale, non necessariamente l’evoluzione sarà improntata verso l’ottimizzazione globale. Per chiarire quest’ultimo assunto, si rivela molto perspicua la metafora delle colline²⁰. L’obiettivo è di salire sulla collina più alta, e prima d’iniziare la scalata si vedono un certo numero di alture. Si sceglie quella che appare più alta e s’inizia la scalata. Giunti quasi in cima alla vetta, il panorama si amplia, e si scorge una collina più elevata, ma non di molto, prima preclusa allo sguardo. Passare dalla collina che si sta scalando (un *massimo locale*) a

¹⁸ James Reason (1990, p. 32), che più avanti (p. 329), ribadisce: “Le decisioni fallibili sono una parte inevitabile dei processi relativi al progetto ed alla gestione.” Più in generale, sul ruolo costruttivo che l’errore può svolgere, si rinvia a Piero Martin (2024).

¹⁹ Cfr. Amos Tversky e Daniel Kahneman (1981, p. 454), che illustrano un esperimento emblematico. Sono i primi passi verso l’economia comportamentale.

²⁰ Si è preso spunto da Herbert Simon (1985, pp. 363-365).

quella nuova appena intravista (un *massimo globale*) non è conveniente: i costi sono di gran lunga superiori ai benefici²¹.

Per quanto riguarda *ii*), si deve in primo luogo ammettere che l'agire umano (sia nell'impresa che in altri contesti) non sempre può essere letto in termini di razionalità. A volte, infatti, si può procedere "a caso", senza uno scopo predeterminato²²: in tale ipotesi, manca il presupposto di base (l'obiettivo) per inquadrare l'azione dal punto di vista della razionalità. Come segnalato in precedenza, siamo su un altro terreno, quello dell'a-razionalità, anch'esso presente in un contesto evolutivo.

Ecco dunque una prima motivazione di fondo per *ii*), per sostenere che l'evoluzione è *compenetrata dalla razionalità* ma non è il solo elemento che la caratterizza.

Vi è anche un'altra argomentazione per sostenere *ii*). Si immagini di operare in un contesto in cui l'agire senza obiettivi abbia un peso irrilevante e forte sia l'impegno nella ricerca delle procedure più appropriate. Ebbene, anche in questo caso, la razionalità non spiega completamente l'evoluzione, ma resta soltanto un fenomeno presente al suo interno, che interagisce con altri fattori. Ciò è dovuto al fatto che anche gli obiettivi sono destinati a cambiare, per una serie di ragioni: per effetto dell'apprendimento, dell'evolversi della sensibilità degli individui, del mutare delle condizioni economico-sociali, e così via. La modifica degli obiettivi determina spesso una *discontinuità nella razionalità*: così, ad esempio, ciò che appariva razionale rispetto all'obiettivo della creazione di valore può vedere sfumata la sua razionalità quando si passa all'obiettivo della sostenibilità economica, ambientale e sociale.

Si può quindi sostenere che in un contesto evolutivo le decisioni manageriali contengono della razionalità procedurale, insieme però ad altre componenti²³.

²¹ Un esempio concreto della metafora ricordata è costituito dalla distribuzione delle lettere nella tastiera inglese della macchina da scrivere o del computer. Non è una distribuzione del tutto appropriata, ma passare ad una tastiera diversa non sarebbe conveniente. Cfr. al riguardo Paul David (1985, pp. 332-337).

²² Cfr. Charles Lindblom (1974, pp. 47-69) e Herbert Simon (1981, pp. 200-201).

²³ "La spiegazione evolutiva della razionalità e dei suoi limiti collima con una prospettiva presente anche negli studi di Ludwig Wittgenstein, di John Dewey, di Martin Heidegger e di Michael Polany: tutti questi autori, infatti, sia pure per ragioni diverse, vedono nella razionalità una forza che fa parte integrante di un contesto, in cui gioca un ruolo insieme ad altre componenti, non un'istanza esterna e autosufficiente che giudichi ogni cosa." (Robert Nozick, 1993, p. 170).

6. Conclusioni

1. Per trattare di decisioni manageriali, l'accezione di razionalità preferibile è quella strumentale: essa costituisce un comportamento efficace ed efficiente in vista della realizzazione di uno scopo.
2. La razionalità strumentale si articola in due componenti, procedurale e sostantiva. Quella più rilevante, cui dedicare più attenzione, è la razionalità procedurale. A ben vedere, la razionalità sostantiva è la conseguenza di quella procedurale.
3. In un contesto probabilistico vi può essere dissociazione fra la razionalità procedurale e quella sostantiva, ma è inevitabile. È la conseguenza dell'incertezza, anch'essa inevitabile, ed è una prima manchevolezza della razionalità.
4. Vi sono anche altre manchevolezze (limiti intrinseci) della razionalità procedurale, di cui essere consapevoli. La scelta dell'obiettivo è estranea alla razionalità, rientra in altri ambiti (l'etica, per esempio); la decisione circa la procedura da adottare ha basi soggettive; errori e *bias* ci accompagnano nel cammino da percorrere.
5. L'azienda opera in un ambiente in continuo cambiamento, e quindi va compreso il ruolo della razionalità in un contesto evolutivo. Si possono al riguardo trarre due conclusioni:
 - a) la razionalità trascorsa influenza quella futura, ma non assicura un'ottimizzazione globale;
 - b) vuoi per l'eventuale assenza di obiettivi predefiniti, vuoi per la loro evoluzione, vuoi per altri fattori, la razionalità è una componente dell'evoluzione, insieme ad altre.
6. Le considerazioni di cui al punto 5. valgono anche per le decisioni manageriali, intrinse di razionalità procedurale, ma non solo.

Riferimenti bibliografici

- Bertini U. (1987), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Bertini U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 2^a ed.
- Bertini U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 3^a ed.
- Bertini U. (2002), *Considerazioni di sintesi*, in Cavalieri E. (a cura di), *Etica ed economia aziendale*, Giappichelli, Torino.
- Cafferata R. (2014), *Management in adattamento*, il Mulino, Bologna.
- D'Amico E. (2021), *Etica, economia, impresa*, Giappichelli, Torino.

- David P. (1985), *Clio and the Economics of QWERTY*, American Economic Review, 75.
- Eco U. (1975), *Trattato di semiotica generale*, Bompiani, Milano.
- Gellner E. (1992), *Reason and Culture. The Historic Role of Rationality and Rationalism*, Blackwell, Oxford.
- Lindblom C. (1974), *La scienza del sapere e la cavare*, in Ansoff I. (a cura di), *La strategia d'impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Martin P. (2024), *Storie di errori memorabili*, Laterza, Roma-Bari.
- Nozick R. (1993), *The Nature of Rationality*, University Press, Princeton.
- Onida P. (1951), *Le discipline economico-aziendali. Oggetto e metodo*, Giuffrè, Milano.
- Reason J. (1990) *Human Error*, University Press, Cambridge.
- Russel B. (1986), *Un'etica per la politica*, Laterza, Bari.
- Schnaars S. (1989), *Megamistakes*, The Free Press, New York.
- Sen A. (2005), *Razionalità e libertà*, il Mulino, Bologna.
- Simon H.A. (1976), *From substantive to procedural rationality*, in AA.VV., *25 Years of Economic Theory*, Springer, Boston.
- Simon H.A. (1977), *The New Science of Management Decision*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Simon H.A. (1981), *The Sciences of Artificial*, MIT Press, Cambridge.
- Simon H.A. (1982), *Models of Bounded Rationality*, 2, MIT Press, Cambridge.
- Simon H.A. (1983), *Reason in Human Affairs*, University Press, Stanford.
- Simon H.A. (1985), *Causalità, razionalità, organizzazione*, il Mulino, Bologna.
- Simon H.A. (1991), *Models of my Life*, Basic Books, New York.
- Simon H.A. (1997), *Models of Bounded Rationality*, 3, MIT Press, Cambridge.
- Smith V. (2008), *Rationality in Economics*, Cambridge University Press, New York.
- Tversky A., Kahneman D. (1981), *The Framing of Decision and the Psychology of Choice*, Science, n. 211.

MERCATI GLOBALI, NETWORK MANAGEMENT E RESPONSABILITÀ D'IMPRESA

di *Silvio M. Brondoni*

1. Mercati globali e *New Welfare*

La globalizzazione delle imprese ha provocato una crescente sensibilizzazione alle tematiche sociali ed ambientali, e più in generale della crescita sostenibile delle organizzazioni. Anche le comunicazioni di massa sono infatti globalizzate e soprattutto sono sempre meno unidirezionali e lineari (e così i riceventi non sono più passivi rispetto all'emittente, ma assumono un ruolo attivo nel processo di comunicazione).

Il riferimento al 'mercato globale' tende a ricomprendere la complessa problematica delle moderne condotte di concorrenza delle grandi corporation (dapprima US Based ed oggi giapponesi, sudcoreane e, in rari casi, anche europee). In proposito, si possono ricordare alcune posizioni, che appunto segnano l'evoluzione nel tempo delle condotte competitive delle grandi imprese sui vasti mercati internazionali. In tal senso, Perlmutter, alla fine degli anni Sessanta, sostiene che la filosofia aziendale determina l'orientamento strategico ai mercati internazionali e con tale visione giunge a distinguere tra: etnocentrismo (in cui le scelte strategiche sono accentrate nelle casa-madre); policentrismo (dove le corporation personalizzano prodotti e processi alle esigenze dei singoli mercati nazionali); e geocentrismo (in cui casa-madre e filiali operano come un unico sistema). Più tardi, Porter (1986) introduce un'importante differenza nelle condotte di concorrenza internazionale, distinguendo tra settori multidomestici e settori globali. Nei primi, i rapporti competitivi sono altamente indipendenti (*country-by-country competition*), mentre nelle industrie globali la posizione competitiva di un'impresa è significativamente influenzata dalla struttura di concorrenza complessiva (aeronautica commerciale; aeronautica per la difesa; semiconduttori; apparecchi e attrezzature TV; auto; macchine per costruzioni e movimento terra). Infine, con riferimento alle capacità organizzative locali/globali e all'orientamento strategico locale/globale, Bartlett e Ghoshal (1992) presentano quattro diverse tipologie di condotta strategica nei confronti dei mercati esteri, distinguendo: imprese internazionali (secondo cui i risultati conseguiti all'esterno

Elio Borgonovi, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Sergio Branciarì, Università Politecnica delle Marche
Silvio Mario Brondoni, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Elena Bruno, Università di Pisa
Cristiana Buscarini, Università degli Studi di Roma “Foro Italico”
Adele Caldarelli, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Lucia Calvosa, Università di Pisa
Bettina Campedelli, Università degli Studi Verona
Arnaldo Canziani, Università degli Studi di Brescia
Gianfranco Capodaglio, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Antonella Cappiello, Università di Pisa
Carlo Casarosa, Università di Pisa
Nicola Castellano, Università di Pisa
Giuseppe Catturi, Università degli Studi di Siena
Iacopo Cavallini, Università di Pisa
Massimiliano Celli, Università Roma Tre
Elena Cenderelli, Università di Pisa
Fabrizio Cerbioni, Università degli Studi di Padova
Antonio Chirico, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Cecilia Chirieleison, Università degli Studi di Perugia
Maria Serena Chiucchi, Università Politecnica delle Marche
Biagio Ciao, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Lino Cinquini, Scuola Superiore Sant’Anna
Vittorio Coda, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Paolo Collini, Università degli Studi di Trento
Gianluca Colombo, Università degli Studi dell’Insubria
Eugenio Comuzzi, Università degli Studi di Udine
Augusta Consorti, Università degli Studi “G. d’Annunzio”

Enrico Cori, Università Politecnica delle Marche
Stefano Coronella, Università di Pisa
Katia Corsi, Università degli Studi di Sassari
Alessandro Cortesi, Università “Carlo Cattaneo” – LIUC
Antonio Corvino, Università degli Studi di Foggia
Antonietta Cosentino, Sapienza Università di Roma
Antonio Costa, Università del Salento
Mariano D’Amore, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Vanina Stoilova Dangarska, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Enrico Deidda Gagliardo, Università degli Studi di Ferrara
Vittorio Dell’Atti, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Antonio Del Pozzo, Università degli Studi di Messina
Paola Demartini, Università Roma Tre
Donatella Depperu, Università Cattolica del Sacro Cuore
Alain Devalle, Università degli Studi di Torino
Luca Dezi, Sapienza Università di Roma
Flavio Dezzani, Università degli Studi di Torino
Alfonso Di Carlo, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Grazia Dicuonzo, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Fabrizio Di Lazzaro, LUISS “Guido Carli”
Giancarlo Di Stefano, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Federica Doni, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Giuseppe D’Onza, Università di Pisa
Isabella Fadda, Università degli Studi di Cagliari
Pier Maria Ferrando, Università degli Studi di Genova
Gennaro Ferrara, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Rosella Ferraris Franceschi, Università di Pisa
Paola Ferretti, Università di Pisa

Salvatore Ferri, Sapienza Università di Roma
Luca Ferrucci, Università degli Studi di Perugia
Raffaele Fiorentino, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Giovanni Fiori, LUISS “Guido Carli”
Raffaele Fiume, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Giovanni Frattini, Università degli Studi del Piemonte Orientale “Amedeo Avogadro”
Giuseppe Galassi, Università degli Studi di Parma
Michele Galeotti, Sapienza Università di Roma
Stefano Garzella, Università di Pisa
Carmine Garzia, Università di Scienze Gastronomiche
Antonello Garzoni, LUM “Giuseppe Degennaro”
Riccardo Giannetti, Università di Pisa
Lucia Giovanelli, Università degli Studi di Sassari
Antonio Gitto, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Francesco Giunta, Università degli Studi di Firenze
Katia Giusepponi, Università di Macerata
Gaetano Golinelli, Sapienza Università di Roma
Luigi Enrico Golzio, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Fabio Giulio Grandis, Università Roma Tre
Marco Guidi, Università di Pisa
Giulio Greco, Università di Pisa
Luciano Hinna, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Giuseppina Iacoviello, Università di Pisa
Giuseppe Ianniello, Università degli Studi della Toscana
Alberto Incollingo, Università degli Studi della Campania “Luigi Vanvitelli”
Giorgio Invernizzi, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Marco Lacchini, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale

Nicola Lattanzi, Scuola IMT Alti Studi Lucca
Arianna Lazzini, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia
Simone Lazzini, Università di Pisa
Giovanni Liberatore, Università degli Studi di Firenze
Andrea Lionzo, Università Cattolica del Sacro Cuore
Claudio Lipari, Università degli Studi di Palermo
Salvatore Madonna, Università degli Studi di Ferrara
Roberto Maglio, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Daniela Mancini, Università degli Studi di Teramo
Francesca Manes Rossi, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Stefano Marasca, Università Politecnica delle Marche
Luciano Marchi, Università di Pisa
Alessandro Marelli, Università di Teramo
Libero Mario Mari, Università degli Studi di Perugia
Ludovico Marinò, Università degli Studi di Sassari
Alessandro Mechelli, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Andrea Melis, Università degli Studi di Cagliari
Piero Mella, Università degli Studi di Pavia
Michele Milone, Università degli Studi di Foggia
Mario Minoja, Università degli Studi di Udine
Chiara Mio, Università Ca’ Foscari Venezia
Patrizia Daniela Modica, Università degli Studi di Cagliari
Luigi Moschera, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Anna Lucia Muserra, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Riccardo Mussari, Università degli Studi di Siena
Tiziano Onesti, Università Roma Tre
Paola Orlandini, Università degli Studi di Milano-Bicocca
Giovanni Padroni, Università di Pisa

Paola Paglietti, Università degli Studi di Cagliari
Antonella Paolini, Università di Macerata
Giuseppe Paolone, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Mauro Paoloni, Università Roma Tre
Niccolò Paoloni, Università Roma Tre
Paola Paoloni, Sapienza Università di Roma
Guido Paolucci, Università Politecnica delle Marche
Renato Passaro, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Alberto Pastore, Sapienza Università di Roma
Aldo Pavan, Università degli Studi di Cagliari
Fabrizio Pezzani, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Francesca Picciaia, Università degli Studi di Perugia
Mariarita Pierotti, Università di Pisa
Eugenio Pinto, LUISS “Guido Carli”
Pietro Pisoni, Università degli Studi di Torino
Francesco Poddighe, Università di Pisa
Lucio Potito, Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Stefano Pozzoli, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Angelo Provasoli, Università commerciale “Luigi Bocconi”
Alberto Quagli, Università degli Studi di Genova
Maria Cristina Quirici, Università di Pisa
Francesco Ranalli, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
Michele Antonio Rea, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Elisabetta Reginato, Università degli Studi di Cagliari
Gianluca Risaliti, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Mauro Romano, Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”
Luigi Rombi, Università degli Studi di Cagliari
Claudia Rossi, Università degli Studi di Bergamo

Franco Ernesto Rubino, Università della Calabria
Marcantonio Ruisi, Università degli Studi di Palermo
Gianfranco Rusconi, Università degli Studi di Bergamo
Neri Salvadori, Università di Pisa
Daniela M. Salvioni, Università degli Studi di Brescia
Sandro Sandri, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna
Massimo Sargiacomo, Università degli Studi “G. d’Annunzio”
Salvatore Sciascia, Università “Carlo Cattaneo” – LIUC
Fabio Serini, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”
Stefania Servalli, Università degli Studi di Bergamo
Silvana Signori, Università degli Studi di Bergamo
Rodolfo Signorino, Università degli Studi di Palermo
Carlo Sorci, Università degli Studi di Palermo
Lucia Talarico, Università di Pisa
Marco Taliento, Università degli Studi di Foggia
Andrea Tenucci, Scuola Superiore Sant’Anna
Claudio Teodori, Università degli Studi di Brescia
Antonio Thomas, Università degli Studi di Napoli Parthenope
Riccardo Tiscini, Università Telematica Universitas Mercatorum
Sebastiano Torcivia, Università degli Studi di Palermo
Raffaele Trequattrini, Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
Franco Tutino, Sapienza Università di Roma
Marco Tutino, Università Roma Tre
Riccardo Varaldo, Scuola Superiore Sant’Anna
Francesco Vermiglio, Università degli Studi di Messina
Roberto Verona, Università di Pisa
Federico Verrucchi, Università degli Studi di Firenze

Federico Visconti, Università “Carlo Cattaneo” – LIUC

Vincenzo Zarone, Università di Pisa

Alessandro Zattoni, LUISS “Guido Carli”

Mauro Zavani, Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia

Ermanno Zigiotti, Università di Macerata

Walter Zocchi, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Gli “Scritti in Onore” rappresentano, per prassi accademica, il tributo della comunità scientifica a grandi scienziati e studiosi ancora in vita... Umberto per noi è così!

Il Prof. Umberto Bertini nasce a S. Giuliano Terme (PI) il 27 settembre 1936, diventa Assistente Ordinario nel 1965 e Professore di Prima fascia il 1° novembre 1973 presso l'Università degli Studi di Pisa. A soli 36 anni è Preside della Facoltà di Economia e Commercio. Ricopre, nel corso del tempo, le cariche di Direttore della Sezione di Economia della Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento (oggi Sant'Anna), Presidente dell'Opera universitaria, Presidente del Nucleo di Valutazione e componente del Consiglio di amministrazione. Nel 1985 viene insignito dell'Ordine del Cherubino.

Nella lunga carriera è titolare di molti insegnamenti dell'area aziendale; dal 1984 tiene il corso di Politica aziendale che assume poi, dal 1992, la denominazione di Strategia e politica aziendale e che rappresenterà il suo insegnamento privilegiato.

Non meno importanti sono i ruoli ricoperti in campo accademico a livello nazionale. Presiede dal 1993 al 1998 l'Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA), fonda ed è primo Presidente della Società di Storia della Ragioneria (SISR). È tra i Soci fondatori anche della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria ed Economia Aziendale (SIDREA).

Svolge un'intensa e prestigiosa attività professionale. Tra le istituzioni per le quali ha lavorato si annoverano la Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Senato della Repubblica, la Camera dei Deputati, i Ministeri delle Finanze e della Pubblica Istruzione, la Consob, l'Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, il Fondo Interbancario di tutela dei depositi. Su indicazione della Banca d'Italia partecipa al Comitato di sorveglianza di diverse banche su tutto il territorio nazionale. È stato componente del Comitato Tecnico di Controllo dei Bilanci dei Partiti Politici. Figura apicale, nei ruoli di amministrazione e controllo, in moltissime società di assoluto rilievo nazionale ed anche internazionale.

Per i rilevanti ruoli istituzionali rivestiti e per l'importante contributo dato allo sviluppo economico del Paese, riceve nel 2005 dal Presidente della Repubblica l'Ordine al Merito della Repubblica Italiana con il grado di Cavaliere di Gran Croce.