

**Antonietta Cosentino**

**LA NATURA IBRIDA  
DELL'IMPRESA SOCIALE  
NELLA PROSPETTIVA  
ECONOMICO-AZIENDALE**

**FrancoAngeli**

*Strategie, governance  
e valutazione d'azienda*

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

## STRATEGIE, GOVERNANCE E VALUTAZIONE D'AZIENDA

La Collana *Strategie, governance e valutazione d'azienda* promuove la pubblicazione di contributi scientifici monografici incentrati sui processi di analisi strategica, di governance e di valutazione delle aziende al fine di contribuire alla riflessione e al dibattito scientifico in ambito economico aziendale.

La Collana accoglie contributi rigorosi ed originali dal punto di vista scientifico e metodologico, valorizzandoli attraverso un adeguato processo di doppio referaggio anonimo, secondo le indicazioni proprie dei sistemi di valutazione accademici, che si distinguono per le seguenti caratteristiche: originalità del tema; novità e interesse delle fonti su cui è basata la ricerca; approccio teorico innovativo; approccio metodologico rigoroso; contributo alla conoscenza e al dibattito scientifico nazionale e/o internazionale nel campo della governance, degli orientamenti strategici e delle politiche aziendali rilevanti ai fini della creazione di valore.

Particolarmente apprezzata è la contestualizzazione delle ricerche presentate in una visione internazionale e comparativa degli studi.

I coordinatori della Collana e i componenti del Comitato Scientifico garantiscono l'applicazione trasparente e corretta del processo di doppio referaggio anonimo (*double-blind review*).

### *Coordinatori*

Antonio Ricciardi (Università della Calabria)

Franco Ernesto Rubino (Università della Calabria)

### *Comitato Scientifico*

Stefano Adamo, Università di Lecce

Paolo Andrei, Università di Parma

Vittorio Dell'Atti, Università di Bari

Roberto Di Pietra, Università di Siena

John Dumay, Macquarie University (Australia)

Giovanni Liberatore, Università di Firenze

Luciano Marchi, Università di Pisa

Alessandro Montrone, Università di Perugia

Musa Mangena, Nottingham University

Alessandro Musai, Università Luiss Guido Carli Roma

Antonella Paolini, Università di Macerata

Michele Pizzo, Seconda Università di Napoli

Marcantonio Ruisi, Università di Palermo

Claudio Teodori, Università di Brescia

La Collana è accreditata Aidea



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.

**Antonietta Cosentino**

**LA NATURA IBRIDA  
DELL'IMPRESA SOCIALE  
NELLA PROSPETTIVA  
ECONOMICO-AZIENDALE**

**FrancoAngeli**

Isbn: 9788835167051

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

*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 [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>1. Le aziende non profit: uno sguardo d'insieme</b>	»	13
1.1. La nozione di azienda nell'Economia Aziendale	»	13
1.2. Le aziende non profit nell'ambito degli studi sull'azienda: il contributo della dottrina italiana	»	18
1.3. Le aziende non profit nella letteratura internazionale	»	25
1.4. La nuova identità delle aziende non profit come enti del Terzo Settore	»	29
1.5. La dimensione del terzo settore in Italia	»	31
<b>2. L'impresa sociale quale modello ibrido di azienda</b>	»	36
2.1. La prospettiva economico-aziendale	»	36
2.1.1. Altri modelli ibridi di impresa	»	48
2.2. La prospettiva economica	»	50
2.2.1. Il contributo alla crescita occupazionale	»	50
2.2.2. La valorizzazione della solidarietà	»	53
2.3. La prospettiva giuridica	»	57
2.4. Le dimensioni del comparto nel sistema economico italiano	»	65
<b>3. La gestione dell'impresa sociale</b>	»	69
3.1. La gestione economica	»	69
3.1.1. Il processo di formazione del reddito d'esercizio e l'ammissibilità della sua distribuzione	»	72
3.1.2. Gli effetti della distribuzione del reddito d'esercizio	»	79
3.1.3. Ruolo e significato dell'autofinanziamento	»	82
3.2. La gestione finanziaria e la copertura del fabbisogno	»	86



<b>4. L'economicità delle imprese sociali</b>	pag.	93
4.1. La condizione di equilibrio economico-finanziario	»	93
4.2. La costruzione di un sistema di indicatori dell'equilibrio economico-finanziario	»	97
4.3. Risultati attesi sulla gestione a seguito dell'entrata in vigore della riforma	»	108
<b>5. La creazione di valore per gli stakeholder sociali</b>	»	110
5.1. Il valore economico-sociale	»	110
5.2. La creazione di valore sociale come indicatore di performance	»	115
5.3. Il capitale intellettuale quale driver di valore economico-sociale	»	125
<b>6. La divulgazione del valore economico-sociale</b>	»	132
6.1. La contabilità sociale	»	132
6.2. La disclosure sociale	»	139
6.3. La disclosure del valore economico-sociale ai fini del giudizio di economicità	»	143
<b>Riflessioni conclusive</b>	»	155
<b>Bibliografia</b>	»	161

## INTRODUZIONE

Le aziende non profit costituiscono quello che ormai è ampiamente riconosciuto come Terzo Settore, terzo rispetto agli altri due, la Pubblica Amministrazione e il Mercato, ovvero il sistema delle imprese. Nonostante dal punto di vista terminologico siano definiti “terzo settore”, gli enti non profit non si pongono in antinomia allo Stato e al Mercato poiché, al contrario, sono in piena sintonia con l’uno e con l’altro. Le aziende non profit sono Stato perché la loro attività ha una grande rilevanza dal punto di vista politico-sociale; al contempo, sono Mercato perché il risultato della loro produzione, a prescindere dal suo collocamento sul mercato e, dunque, anche solo in funzione della sua natura economico-sociale, non può prescindere dal mercato e dalle sue regole.

In questo saggio si intende approfondire una particolare fattispecie di organizzazioni non profit, l’impresa sociale, di cui vengono poste in evidenza peculiarità e gestione, con particolare attenzione ai temi della creazione di valore, della governance, della disclosure. La prospettiva adottata è quella cara alla dottrina economico-aziendale italiana, pur non trascurando il contributo e l’analisi della letteratura internazionale.

L’approccio seguito in tale saggio intende porsi in discontinuità rispetto all’approccio specialistico delle discipline anglosassoni, per recuperare la visione propria dell’Economia Aziendale che pone al centro della sua analisi l’Azienda nella complessità della sua gestione, del suo sviluppo, delle relazioni che ha con gli stakeholder. La centralità degli studi sull’Azienda, che collocano gli aziendalisti italiani al centro dell’azienda, per affermarne l’universalità nel suo diverso e articolato modo di essere, nonché negli obiettivi gestionali e nei fini istituzionali, impone di osservarne caratteristiche, gestione e finalità, prescindendo da quelle dei suoi stakeholder. L’impresa sociale ben si presta a questo invito; alla sistematizzazione delle sue carat-

teristiche peculiari, che la rendono un modello ibrido d'impresa, sono stati dedicati distinti capitoli del presente saggio.

Scopi generali della trattazione sono stati l'analisi e lo studio delle condizioni di economicità dell'impresa sociale. La conoscenza dei meccanismi regolatori della gestione aiuta, infatti, a definire un concetto di creazione di valore per gli stakeholder sociali quale indicatore di performance, che tenga conto anche degli elementi intangibili, particolarmente significativi nell'impresa sociale. Tali approfondimenti definiscono l'originalità della trattazione poiché gli studi prevalenti sull'impresa sociale sono interessati principalmente alla sua "socialità" piuttosto che alla dimensione economica. Nel presente saggio si è voluto modificare tale approccio e porre al centro dell'analisi il reddito, quale indicatore di salute dell'impresa sociale e, dunque, motore di sviluppo e benessere per l'impresa e per i suoi stakeholder interni ed esterni.

L'impresa sociale rappresenta un particolare modello organizzativo della produzione e configura una tipologia di azienda orientata al mercato per finalità di interesse generale. L'azienda è vista come sistema aperto e interattivo, ovvero una combinazione di parti o sub-sistemi che agiscono in mutua dipendenza, sistema che intrattiene una fitta rete di relazioni con altri attori del mondo economico e sociale, rinnovandosi costantemente alla ricerca di un equilibrio dinamico; l'impresa sociale assume rispetto all'impresa *tout court* connotazioni peculiari, non solo in termini di ricerca di tale equilibrio, ma anche in relazione al fine, diverso dal profitto, al modello di governance, che include necessariamente la partecipazione dei lavoratori e degli altri stakeholder sociali, all'assunzione del rischio, normalmente in capo sia al capitale che al lavoro.

La concettualizzazione più compiuta dell'impresa sociale, capace di riassumere tutti gli aspetti elaborati da dottrina e prassi, ne evidenzia tre dimensioni: economico-imprenditoriale, sociale, proprietaria o di governance.

La dimensione imprenditoriale riguarda la produzione stabile di beni e servizi ceduti sul mercato a soggetti privati, soci e amministrazioni pubbliche, impiegando lavoro e capitale, fattori produttivi tipici delle economie di mercato. La dimensione sociale attiene alla produzione di beni e servizi o agli obiettivi generali delle attività svolte che hanno una connotazione fortemente sociale e di interesse generale. Vincoli alla distribuzione diretta e indiretta degli utili e del patrimonio sono stabiliti per garantire l'effettivo perseguimento di tale interesse. La dimensione della governance, infine, deve prevedere, a prescindere da specifiche disposizioni di legge, una effettiva partecipazione di tutti gli stakeholder i quali dovranno essere debitamente rappresentati nel processo decisionale.

Ulteriori caratteristiche distintive dell'impresa sociale sono la sua natura *problem solving* e il fatto che le attività svolte generano valore per gli stakeholder sociali e, conseguentemente, output e valore economico-sociale piuttosto che profitto.

L'impresa sociale è di norma fortemente radicata sul territorio, ha un'ampia capacità di creare nuova occupazione, una spiccata abilità di integrare risorse umane ed economiche di diversa origine, per impiegarle a fini di utilità sociale. Presenta un'elevata partecipazione dei soci alle attività e alla governance, da cui deriva un originale stile manageriale che considera interessi e obiettivi di varie categorie di *stakeholder*. Ne consegue la sua capacità di creare valore-ricchezza e valore-utilità nel contesto economico-sociale e di destinarlo a varie categorie di stakeholder interni ed esterni.

Il modello organizzativo riconducibile alla fattispecie in esame compare sullo scenario economico internazionale intorno agli anni Novanta, suscitando un crescente interesse prima in Europa e negli Stati Uniti e solo in seguito in altre regioni, come l'Asia orientale (soprattutto Giappone e Corea del Sud) e l'America Latina, ma occorre attendere la metà degli anni Novanta perché la nozione di impresa sociale inizi ad essere realmente utilizzata in Europa e in Italia.

La natura ibrida dell'impresa sociale dà evidenza dell'attuazione di obiettivi sociali e dell'orientamento al mercato. Le imprese sociali, infatti, non perseguono il profitto, ma l'interesse generale e ciò fa sì che la sostenibilità economica della gestione sia garantita dai ricavi e non solo da sovvenzioni e donazioni, come nel caso degli enti non profit di tipo filantropico-erogativo. Hanno, inoltre, un modello di governance proprietaria inclusiva, che ne riflette la missione sociale e che può attuare uno stile manageriale di tipo partecipativo efficace, anticipando sotto questo profilo, quel processo evolutivo ampiamente auspicato anche nelle imprese.

Lo stile di gestione originale delle imprese sociali considera gli interessi e gli obiettivi di molteplici categorie di stakeholder e rende tale modello organizzativo della produzione un "idealtipo" che risponde pienamente al rispetto dei criteri ESG (Environment, Social, Governance). In altre parole, a differenza di altri modelli ibridi d'impresa, in cui il fine del profitto è in parte condizionato dal perseguimento di obiettivi sociali e ambientali, nell'impresa sociale finalità d'interesse generale e sostenibilità economica sono perfettamente integrati in un unico sistema di obiettivi, capace di creare valore per gli stakeholder interni ed esterni.

La parziale distribuzione del reddito da un lato, il rapporto diretto con gli stakeholder dall'altro, consentono di vedere le imprese sociali come veri e propri "laboratori aziendali", ovvero centri ove si sperimentano nuove forme

d'impresa e di governance e nei quali i ricercatori possono tentare nuove modellizzazioni in termini di governance, disclosure, finanziamento, modalità di programmazione e realizzazione delle attività di interesse generale. Da ciò consegue la necessità di elaborare nuove forme e strumenti per divulgarne le performance finanziarie e sociali e, contestualmente, dare prova del valore creato per gli stakeholder sociali.

Tali profili rendono, inoltre, le imprese sociali un modello flessibile e adatto alla realizzazione di servizi e attività di interesse generale, anche in partnership con l'ente pubblico del quale rappresentano interlocutore privilegiato.

In una definizione moderna dei sistemi economici è allora possibile dire che l'imprenditore non è solo colui che organizza i fattori produttivi in vista del profitto: l'imprenditore è colui che intravede i bisogni umani e individua il modo di soddisfarli secondo una logica di profitto o sociale. In questo senso, la nozione di impresa oggi risulta essere più estesa di quella di un tempo e comprende anche le realtà che si pongono finalità diverse dal profitto e a cui corrisponde un nuovo stile di imprenditorialità e di gestione ovvero l'impresa sociale.

Tale constatazione ha indotto a focalizzare l'attenzione in questo studio, da un lato, sul processo di generazione del reddito, dall'altro, sulle modalità attraverso cui gli atti di liberalità contribuiscono alla sua formazione. Entrambi i profili sono essenziali alla comprensione della gestione economica dell'impresa sociale. Il processo di formazione del reddito dovrebbe essere analizzato – anche contabilmente – in modo da riflettere la natura dell'impresa sociale e, dunque, dovrebbe evidenziare la parte di esso che è stata generata o influenzata da donazioni e liberalità di vario genere, in molti casi necessarie alla sopravvivenza stessa dell'ente. La comprensione dei summenzionati aspetti si rivela necessaria per due ordini di motivi: per evitare che venga distribuito reddito che in realtà non è valore economico generato dalla gestione; per comprendere l'incidenza delle liberalità sulla gestione economica e, conseguentemente, quale impatto sulla sopravvivenza dell'impresa può avere il loro venir meno. Entrambi gli aspetti devono essere inclusi e adeguatamente rappresentati nella disclosure aziendale la quale diverrebbe così uno strumento pienamente in grado di esprimere il valore economico e sociale generato dalla gestione.

Il presente saggio si articola in sei capitoli. Il primo capitolo, dopo aver inquadrato il tema delle aziende non profit nell'ambito degli studi sull'Azienda, ha lo scopo di introdurre l'intera trattazione ad un particolare modello organizzativo, l'impresa sociale, cui è dedicato il saggio. A supporto della rilevanza scientifica del tema, affrontata attraverso l'analisi della letteratura

nazionale e internazionale, si sintetizzano dati statistici ufficiali che esprimono la dimensione del terzo settore in Italia.

Nel secondo capitolo, si avvia l'approfondimento di caratteristiche e funzionamento dell'impresa sociale, offrendone una prospettiva economico-aziendale, economica e giuridica. Anche in questo caso, i dati ufficiali sulla dimensione economica del comparto in Italia supportano la rilevanza scientifica del tema. Il terzo capitolo è dedicato all'analisi della gestione economico-finanziaria e, in particolare, del processo di formazione, distribuzione e ritenzione del reddito realizzato. Il quarto capitolo affronta il tema generale dell'economicità, ponendo alcuni spunti di riflessione originali, sia in termini di individuazione degli indicatori più adatti ad esprimerla/misurarla, sia in termini di impatto atteso sull'economia della gestione a seguito della rimozione del divieto assoluto di distribuzione degli utili. Il quinto capitolo analizza il tema della creazione di valore-ricchezza e di valore-utilità nel contesto economico-sociale. La teoria del valore riapre, secondo un approccio innovativo, il tema sulle finalità dell'azienda ampiamente dibattuto in dottrina e di grande interesse non solo per gli enti del terzo settore, ma per le imprese tutte, sempre più attente alla sostenibilità sociale delle proprie attività. L'impresa sociale, con le sue caratteristiche ibride, offre spunti di riflessione interessanti, presentandosi ancora una volta come "corporate lab", che consente ai ricercatori di studiare e testare nuove strategie e nuovi strumenti di promozione e controllo dello sviluppo aziendale.

All'analisi degli strumenti di disclosure e dell'importanza di rendere conto del valore economico e sociale generato è dedicato il quinto capitolo. Chiude la trattazione un paragrafo in cui si riassumono le riflessioni e conclusioni più significative cui l'analisi ha condotto. I fini di tali conclusioni sono molteplici e mirano ad evidenziare il contributo originale del lavoro, delineare future linee di ricerca empirica per gli studiosi interessati al tema, offrire spunti di applicazioni manageriali e, soprattutto, sostenere investitori e policy maker nella comprensione dei meccanismi che regolano il funzionamento, la governance e le strategie dell'impresa sociale, allo scopo di definire politiche adatte a sostenerne lo sviluppo.

*Sapienza Università di Roma, giugno 2024*



# 1. LE AZIENDE NON PROFIT: UNO SGUARDO D'INSIEME

## 1.1. La nozione di azienda nell'Economia Aziendale

L'azienda costituisce l'oggetto di studio dell'Economia aziendale. La dottrina italiana ha definito l'azienda ponendone in risalto aspetti strutturali, dinamici o evidenziando entrambi. Tale punto di osservazione consente di individuare tre principali filoni di studio riconducibili a distinti approcci e scuole di pensiero<sup>1</sup>.

Un primo filone di studio è detto organico-strutturale ed è riconducibile a Vianello. L'attenzione dello studioso è focalizzata sulla struttura materiale del sistema azienda mentre trascura quasi interamente quello dinamico. Tale prospettiva adotta un approccio statico poiché l'azienda è vista come sistema di persone e beni armonicamente disposti in vista del conseguimento di un dato fine<sup>2</sup>.

Un secondo filone di studio osserva l'azienda nei suoi aspetti dinamici e ne analizza le operazioni poste in essere piuttosto che la composizione statica degli elementi materiali. Tale approccio è riconducibile a caposcuola della dottrina economico-aziendale italiana<sup>3</sup>, dal Besta ad Amaduzzi<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Per una diffusa trattazione si veda Paoloni, P. (2020), *Elementi di governo d'azienda*. Giappichelli, Torino.

<sup>2</sup> *Ibidem*. La studiosa nel suo saggio richiama, tra gli altri, l'opera di Vianello, V. (1930), *Istituzioni di ragioneria generale*, Trimarchi, Milano, e degli altri Maestri dell'Economia aziendale italiana. Per utili approfondimenti si veda anche Paoloni, M., Paoloni, P. (2021), *Introduzione e orientamento allo studio delle aziende*. Giappichelli, Torino.

<sup>3</sup> Paoloni, P. (2020), *Elementi di governo d'azienda*, cit.

<sup>4</sup> Besta, F. (1920), *La Ragioneria*. Vallardi, Milano; Zappa, G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria: discorso inaugurale dell'anno accademico 1926-27 nel Regio Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Venezia*. Istituto Editoriale Scientifico; Onida, P. (1971), *Economia d'azienda*, UTET, Torino; Amaduzzi, A. (1978), *L'Azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, UTET, Torino, 1978; D'Ippolito, T. (1970),



Un terzo filone, tende a considerare congiuntamente la struttura statica e dinamica delle aziende<sup>5</sup>.

La dottrina italiana ha fondato il suo sviluppo sulla visione dinamica dell'azienda proposta da Gino Zappa e, in seguito, adottata e sviluppata dagli aziendalisti aderenti alla sua scuola<sup>6</sup>.

Nella nuova disciplina fondata da Zappa, l'azienda è osservata secondo una prospettiva interna, non dal punto di vista del mercato come invece fanno gli studi economici puri<sup>7</sup>. Ciò implica che tutti i campi di studio sull'impresa, come la contabilità, il management, le organizzazioni, il marketing, la finanza e così via, siano strettamente interconnessi e vadano considerati all'interno di una scienza autonoma<sup>8</sup>. In generale, infatti, mentre l'Economia politica studia i fenomeni economici dei grandi aggregati regionali, nazionali ed internazionali, adottando una prospettiva macro, e il singolo problema economico inerente singoli produttori e consumatori, nella visione micro, l'Economia aziendale fondata da Zappa studia i fenomeni economici a livello di singole aziende o di classi particolari di esse. Studia, in altre parole, le scelte operate dalle persone al fine di adattare mezzi scarsi a fini molteplici<sup>9</sup>.

Può dirsi, quindi, che lo studio dell'azienda da parte dell'Economia politica ne osserva il comportamento economico all'interno di contesti micro e macro, mentre l'Economia aziendale analizza il comportamento economico

*Le determinazioni di Ragioneria*. Abbaco, Palermo-Roma. Per una trattazione completa delle scuole di pensiero si veda Paoloni, P. (2020), *Elementi di governo d'azienda*, cit.

<sup>5</sup> Nel suo studio Paoloni, P. (2020), *Elementi di governo d'azienda*, cit., la studiosa richiama in particolare Ceccherelli e Giannessi con i loro lavori: Ceccherelli, A. (1966), *Le istituzioni della ragioneria*, De Bono, Firenze; Giannessi E. (1979), *Appunti di Economia aziendale – con particolare riferimento alle aziende agricole*, Pacini Editore, Pisa.

<sup>6</sup> Esula dagli scopi del presente lavoro la trattazione sistematica delle varie definizioni di Azienda che nel tempo gli studiosi afferenti alla scuola di Zappa hanno elaborato. Ci preme richiamare in questa sede solo alcuni di essi: Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, Corsi, Pisa; Amaduzzi, A. (1978), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, op. cit.; Onida, P., (1971), *Economia d'azienda*, Utet, Torino; Ferrero, G. (1980), *Impresa e management*, Giuffrè, Milano; Zanda, G. (1974), *La grande impresa, caratteristiche strutturali e di comportamento*, Giuffrè, Milano; Bertini, U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*. Giappichelli, Torino; Capaldo, P. (2013), *L'azienda centro di produzione*, Giuffrè, Milano; Zanda, G. (2015), *Fondamenti di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino.

<sup>7</sup> Capaldo, P. (2010), *Per un profilo politico-economico dell'impresa sociale: realtà, potenzialità e regolazione normativa*, Roma, 21 maggio 2010 – Università Roma Tre, Facoltà di Economia "Federico Caffè" – Iris Network – Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale – IV edizione (disponibile sul sito <http://www.irisnetwork.it>).

<sup>8</sup> Viganò, E. (2013), *Accounting and business economics traditions in Italy*, in Biondi Y., & Zambon, S. (Eds.), *Accounting and Business Economics*: 422-441, Routledge, Londra.

<sup>9</sup> Paoloni, M., Paoloni, P. (2021), *Introduzione e orientamento allo studio delle aziende*, cit.

dell'azienda in quanto tale e nelle mutue relazioni che ha con l'ambiente esterno<sup>10</sup>.

Zappa nel celebre discorso “Tendenze nuove negli studi di Ragioneria”, universalmente riconosciuto come il manifesto dell'Economia aziendale, sottolinea come lo studio dei metodi di rilevazione dei fatti aziendali, che aveva sino ad allora costituito oggetto della Ragioneria, sia del tutto sterile se non affiancato dalla conoscenza della realtà economica sottesa a quei fatti e delle connessioni che esistono tra tali fatti. Solo conoscendo l'economia dei fenomeni aziendali se ne può analizzare la dimensione quantitativa e, conseguentemente, se ne possono interpretare le sintesi contabili ed i risultati in esse espressi<sup>11</sup>.

La visione dinamica dell'azienda porta Zappa a definirla come «coordinazione economica istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani»<sup>12</sup> o anche come «istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza»<sup>13</sup>. Con Zappa si afferma la teoria sistemica poiché l'azienda, vista come “istituto”, risulta essere un organismo composto da sistemi coordinati e complementari di persone, operazioni e beni. Le persone costituiscono il sistema dell'organizzazione, le operazioni il sistema della gestione, i beni il sistema del patrimonio. Zappa considera l'azienda come «cellula vitale dell'intero ordinamento economico»<sup>14</sup>.

L'azienda, in quanto sistema, è in grado di influenzare l'ambiente esterno attraverso gli scambi che con esso sono posti in essere. Al contempo l'ambiente condiziona l'azienda e l'intreccio degli scambi vede sorgere una vasta e dinamica gamma di relazioni tra l'uno e l'altra<sup>15</sup>.

L'azienda è vista cioè come sistema dinamico nel quale «si realizzano in sintesi vitale l'unità nella molteplicità, la permanenza nella mutabilità»<sup>16</sup>. In

<sup>10</sup> Paoloni, M., Paoloni, P. (2021), *Introduzione e orientamento allo studio delle aziende*, cit. Non si dimentichi che la disciplina dell'Economia aziendale non trova un corrispondente a livello internazionale.

<sup>11</sup> Zappa, G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, cit. Alcuni passaggi dell'opera dello studioso e dell'impatto che il suo discorso ebbe sulla nascita della nuova disciplina sono ripresi dal Capaldo nel breve saggio *L'Economia aziendale oggi* (2010), Giuffrè, Milano.

<sup>12</sup> Zappa, G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, cit.

<sup>13</sup> Zappa, G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Tomo I, Giuffrè, Milano, p. 41.

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 166.

<sup>15</sup> Paoloni, M., Paoloni, P. (2021), *Introduzione e orientamento allo studio delle aziende*, cit.

<sup>16</sup> Onida, P., (1971), *Economia d'azienda*, cit. p. 4. Pietro Onida, illustre allievo di Zappa, riprende la posizione del maestro e definisce le aziende come strumenti per lo svolgimento dell'attività umana le quali «attuando in durevole e coordinata attività i fondamentali e interdipendenti processi della produzione (in senso largo) e del consumo, del risparmio e degli

essa operano, infatti, elementi avvinti da relazioni di complementarità, connessione e interdipendenza, relazioni che ne configurano l'unitarietà nella molteplicità, appunto.

Nell'azienda, con il trascorre del tempo, tutto muta e si rinnova e la relazione tra gli elementi dell'azienda e tra questi e l'ambiente esterno è in continuo divenire. L'azienda è strumento dell'umano operare nell'attività economica e assume una dimensione nello spazio e nel tempo<sup>17</sup>. Ogni operazione che l'azienda compie è ricompresa in un disegno prestabilito e armonico<sup>18</sup> in cui «un dato stato d'ordine, una volta raggiunto, viene prima o poi superato dal semplice volgere degli eventi»<sup>19</sup>. Ne consegue che, il mantenimento di tale ordine, in una condizione di mutevole e dinamico equilibrio, richiede continue revisioni dei termini su cui è fondato<sup>20</sup>.

L'azienda è un sistema autonomo, dotato di possibilità di scelta<sup>21</sup>, ma anche un sistema aperto e interattivo<sup>22</sup>, ovvero una combinazione di parti o sottosistemi che agiscono in mutua dipendenza, sistema che intrattiene una fitta rete di relazioni con altri attori del mondo economico e sociale, rinnovandosi costantemente alla ricerca di un equilibrio dinamico<sup>23</sup>.

Lo studio dell'azienda e dell'economia della sua gestione necessitano di una loro preliminare classificazione che aiuti a comprenderne varietà e complessità. Tali classificazioni sono molteplici e variano a seconda del fine conoscitivo perseguito. Si passa da una classificazione fondata sulla dimensione<sup>24</sup>, che individua micro, piccole, medie e grandi aziende, ad una incentrata sull'oggetto della produzione, che delinea aziende agricole, industriali, commerciali e di servizi. Un altro criterio può essere quello dell'ampiezza

investimenti, mercè i quali l'uomo – bisognoso appunto di beni economici per la sua vita – si provvede e dispone di questi». *Ibidem*, p. 1.

<sup>17</sup> Ferrero, G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*. Giuffrè, Milano.

<sup>18</sup> Marchi, L. (2014), *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*. Giappichelli, Torino.

<sup>19</sup> Giannesi, E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, vol. 1, Le aziende agricole, Pisa, Corsi.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> Giannesi, E. (1980), *I precursori in economia aziendale*. Giuffrè, Milano; Giannesi, E. (1960), *Le aziende di produzione originaria*, cit; Cassandro, P.E. (1982), *Trattato di ragioneria: l'economia delle aziende e il suo controllo*. Cacucci editore; Coda, V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*. UTET, Torino.

<sup>22</sup> Bertini, U. (1990), *Il sistema d'azienda. Schema d'analisi*, Giappichelli, Torino.

<sup>23</sup> Bertini, U. (1988), *Creatività e gestione strategica dell'azienda*, in AA.VV., *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Bocconi Comunicazione, Milano.

<sup>24</sup> Espressa in termini di fatturato, attivo patrimoniale, numero di occupati. I limiti fissati dalle norme per l'individuazione delle micro, piccole e medie imprese (PMI) sono stati individuati con Raccomandazione Comunitaria 2003/361/CE e Decreto di recepimento del Ministero dell'Attività Produttive del 18.04.2005.

dell'area in cui operano – si avranno quindi aziende locali, nazionali, multinazionali e planetarie – o del soggetto giuridico sotto la cui egida operano, potendo distinguere aziende individuali, persone giuridiche e altre entità, quali associazioni, fondazioni e società di persone<sup>25</sup>.

Di grande interesse, nell'ambito degli studi economico-aziendali, è la classificazione operata secondo lo stile di direzione<sup>26</sup> che può essere di tipo autoritario, basato sull'accentramento del potere decisionale attuato mediante il comando, o di tipo partecipativo, fondato al contrario sul consenso e sulla delega di potere decisionale<sup>27</sup>.

Altri criteri di classificazione delle aziende possono essere quelli secondo le modalità di copertura dei costi o di destinazione della produzione secondo cui le aziende si classificano in aziende di produzione per lo scambio, aziende di autoproduzione (o di consumo) e aziende di erogazione<sup>28</sup>.

Un ultimo criterio di classificazione osserva le aziende a seconda del fine perseguito dai soggetti che le istituiscono o ad esse partecipano<sup>29</sup>. Secondo tale classificazione le aziende possono essere classificate in aziende orientate al profitto, o semplicemente imprese, e aziende non profit, che perseguono finalità diverse dal profitto, riconducibili alla filantropia, all'interesse gene-

<sup>25</sup> Capaldo, P. (2013), *L'azienda centro di produzione*, cit.

<sup>26</sup> Per una completa disamina dei modelli di direzione aziendali si fa rinvio a Zanda, G. (2015), *Fondamenti di Economia aziendale*, cit. Lo studioso approfondisce in modo critico i modelli convenzionali di management riconducibili alla cosiddetta Teoria X di McGregor, offrendo, al contempo, un'ampia e diffusa trattazione dei nuovi modelli di direzione e delle condizioni che ne hanno determinato lo sviluppo, riproponendo, anche in questo caso, un'analisi critica del McGregor. Il chiaro autore, attraverso la disamina del mutamento ambientale e delle condizioni interne ed esterne all'azienda, che hanno comportato la crisi dei sistemi tradizionali di management, analizza la nuova filosofia direzionale sottesa alla Teoria Y del McGregor, impostata sui reali bisogni dei lavoratori e basata sui più moderni postulati circa la natura umana. Zanda G., (2015), *Fondamenti di Economia aziendale*, cit., pp. 84 e ss.; McGregor D. (1985), *L'aspetto umano dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano; McGregor, D. (1975), *Leadership e motivazione nelle imprese*, FrancoAngeli, Milano, citato da Zanda, G. (2015), *Fondamenti di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino. Il lavoro dello studioso è stato ampiamente ripreso da vari autori. Si vedano per tutti, Paoloni P. (2020), *Elementi di governo d'azienda*, cit.; Paoloni, M., Paoloni, P. (2021), *Introduzione ed orientamento allo studio delle aziende*, cit.

<sup>27</sup> Paoloni, M., Paoloni, P. (2021), *Introduzione ed orientamento allo studio delle aziende*, cit., p. 31.

<sup>28</sup> Capaldo (2013), *L'azienda centro di produzione*, cit.; Zanda (2015), *Fondamenti di Economia aziendale*, cit.

<sup>29</sup> È doveroso sottolineare che la classificazione in base al fine è in contrasto con la visione dell'azienda il cui fine è la sopravvivenza. Tale teoria ha trovato in Drucker uno dei principali sostenitori. Drucker, P. F. (1946), *The concept of the corporation*. New York: John Day; Drucker, P. F. (1954), *The practice of management*. New York: Harper & Row. In seguito, Galbraith affermò che «il fine dell'azienda è se stessa». Galbraith, J. K. (1968), *Il nuovo stato industriale*, Einaudi, Milano (traduzione italiana dell'edizione originale *The New Industrial State*, 1967, Boston).

rale, agli interessi degli stessi destinatari della produzione<sup>30</sup>. Quest'ultimo criterio introduce l'analisi all'oggetto principale della presente trattazione.

## **1.2. Le aziende non profit nell'ambito degli studi sull'azienda: il contributo della dottrina italiana**

Le aziende non profit costituiscono quello che ormai è ampiamente riconosciuto come Terzo Settore, terzo rispetto agli altri due, la Pubblica Amministrazione e il Mercato ovvero il sistema delle imprese. Nonostante dal punto di vista terminologico siano definiti “terzo settore”, gli enti non profit non si pongono in antinomia allo Stato e al Mercato poiché, al contrario, sono in piena sintonia con l'uno e con l'altro<sup>31</sup>. Le aziende non profit sono state perché la loro attività ha una grande rilevanza dal punto di vista politico-sociale; al contempo, sono mercato perché il risultato della loro produzione, a prescindere dal suo collocamento sul mercato e, dunque, anche solo in funzione della sua natura economico-sociale, non può prescindere dal mercato e dalle sue regole<sup>32</sup>.

Adottando la prospettiva economico-aziendale italiana, è possibile osservare che le aziende riconducibili al novero degli enti-non profit comprendono un ampio spettro di organizzazioni, in parte riconducibili al modello delle aziende di produzione, in parte a quello di erogazione<sup>33</sup>.

La definizione e classificazione delle aziende è un tema ampiamente trattato dagli studiosi economico-aziendali italiani. Esula dagli scopi di questo lavoro una trattazione sistematica della copiosa letteratura; pertanto, ci si limiterà a richiamare solo alcuni degli aspetti ritenuti significativi ai fini del presente saggio.

Occorre evidenziare anzitutto che, almeno sino alla fine del secolo scorso, si è avuta una scarsa elaborazione dottrinale di matrice economico-aziendale

<sup>30</sup> Capaldo, P. (2013), *L'azienda centro di produzione*, cit.

<sup>31</sup> Bertini, U. (1996), *Presentazione*, in AA.VV. *Atti del Convegno AIDEA Le aziende non profit tra stato e mercato*, Roma, 28-30 settembre 1995, CLUEB, Bologna: 1-12. Cfr. p. 8.

<sup>32</sup> *Ibidem*.

<sup>33</sup> Per una chiara sintesi di una delle più diffuse classificazioni delle aziende, incentrata sulla finalità principale perseguita, si rinvia a Paoloni, M., Paoloni, P. (2021), *Introduzione ed orientamento allo studio delle aziende*, cit., p. 51 e ss. I chiari autori evidenziano, tra le peculiarità degli enti non profit, la finalità che rende l'attività di produzione per lo scambio sul mercato o di erogazione dei servizi, non finalizzata al profitto bensì ad uno scopo sociale o di interesse generale. Distinguono, tuttavia, le aziende di erogazione da quelle non profit (o di erogazione in senso stretto) che, a differenza delle prime, destinano le risorse a soggetti esterni all'ente. In questo senso anche Zanda, G. (2015), *Fondamenti di Economia Aziendale*, cit., che definisce la prima fattispecie aziende di auto-consumo.