

# I conflitti d'impresa

di Sergio Saiani

Lo studio dell'economia aziendale ha sempre più approfondito le conoscenze dell'impresa, dei suoi modi di essere, del suo modo di agire, delle sue finalità, ha altresì approfondito i problemi ed i vari aspetti del mercato, della produzione, del personale, del controllo gestionale e finanziario. La matematica e la statistica hanno introdotto formule sofisticate per la soluzione — talvolta solo teorica, talvolta pratica — dei problemi connessi all'impresa. Non ci risulta però che sia stata messa in debita rilevanza l'essenza stessa dell'impresa: la sua conflittualità.

Dei conflitti aziendali si è parlato, scritto e discusso limitatamente a quelli del lavoro che come si vedrà non sono gli unici.

L'impresa quale strumento di un individuo o gruppo di individui per il raggiungimento di determinati fini è il focolaio naturale dei conflitti.

L'impresa, e quindi per essa il suo soggetto economico (1), ha, per definizione, lo scopo del lucro ed in subordine la finalità dello sviluppo, dell'autonomia decisionale ed in certe fasi patologiche l'obiettivo della sopravvivenza.

Per conseguire questi fini l'impresa deve aggredire — con l'osservanza del diritto naturale — l'ambiente che la circonda, per procacciarsi ciò cui essa abbisogna. Ma ciò che serve a quell'impresa è limitato nella sua quantità ed è utile, talvolta indispensabile, pure ad altri enti che pertanto lo pretenderebbero: ecco il sempiterno conflitto.

L'impresa deve perciò consciamente capire questo conflitto ed in funzione ad esso predisporre quelle strategie e quelle tattiche che le permettono di raggiungere le finalità proposte.

Naturalmente per predisporre i mezzi di attacco o di difesa, è necessario ben comprendere quali sono le origini e le componenti del conflitto.

Per risolvere favorevolmente tale contrasto non basta la certezza che esso esista, occorre delimitarlo e definirlo nelle sue ragioni di essere, perché solo così si comprende nella sua intierezza.

In taluni casi il conflitto è lapalissiano, quello con la concorrenza per esempio, ma è solo sapendo su quali punti verte tale collisione che è possibile prendere le misure del caso.

Ripetiamo, non è tanto la conoscenza del conflitto, che talvolta traspare con evidenza assoluta, quanto la conoscenza profonda delle sue cause che ci permette di prendere delle appropriate decisioni. E' questo il corollario del noto postulato: più è ampia e certa la conoscenza, più propria sarà la decisione.

D'altra parte occorre anche sapere con chi, o principalmente con chi, si è in collisione.

Nella conquista di un nuovo mercato, ecco un esempio molto semplice, da parte di un'azienda produttrice di beni di consumo durevoli, occorre stabilire se la resi-

correnza od alla scarsa capacità d'acquisto del pubblico. E' evidente che le politiche da seguire sono completamente differenti nell'uno e nell'altro caso. Nel primo caso si opererà principalmente con azioni promozionali e di marketing, nella seconda ipotesi si sposterà tutta l'attenzione sul processo produttivo onde ridurre il costo del prodotto ed abbassare di conseguenza il prezzo di vendita.

Riteniamo superfluo sottolineare che le reazioni che incontra l'impresa, ben raramente provengono da una sola direzione.

Questo saggio si propone di esporre l'attività imprenditoriale vista sotto il suo aspetto essenziale: la conflittualità dell'impresa con le forze esterne od interne ad essa, onde raggiungere i suoi fini.

L'impresa è una dinamica di azioni e reazioni con l'ambiente che la circonda e con i fattori produttivi che utilizza e solo se riesce ad imporsi, almeno parzialmente, all'uno e agli altri può sopravvivere.

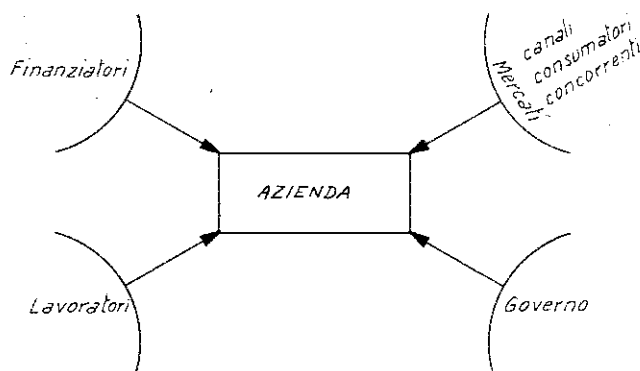
Nell'esposizione che segue verranno esposti i termini dei conflitti più tipici, che al solo fine espositivo si possono suddividere come segue:

- 1 - conflitti esistenziali;
- 2 - conflitti oggettivi;
- 3 - conflitti soggettivi.

## Conflitti esistenziali

Per definizione l'impresa tende a modificare l'ambiente a proprio vantaggio. Questi mutamenti tuttavia non sono accolti favorevolmente dalla globalità delle persone, perché se ad alcuni portano dei benefici ad altri portano degli svantaggi, peraltro, anche solo presunti.

Pertanto l'impresa viene sollecitata e compressa da ogni direzione. Ci piace riprodurre il grafico riportato a pag. 32 del volume «Strategia e pianificazione nell'impresa» (Ed. Etas Kompass) che ben evidenzia tale concetto.

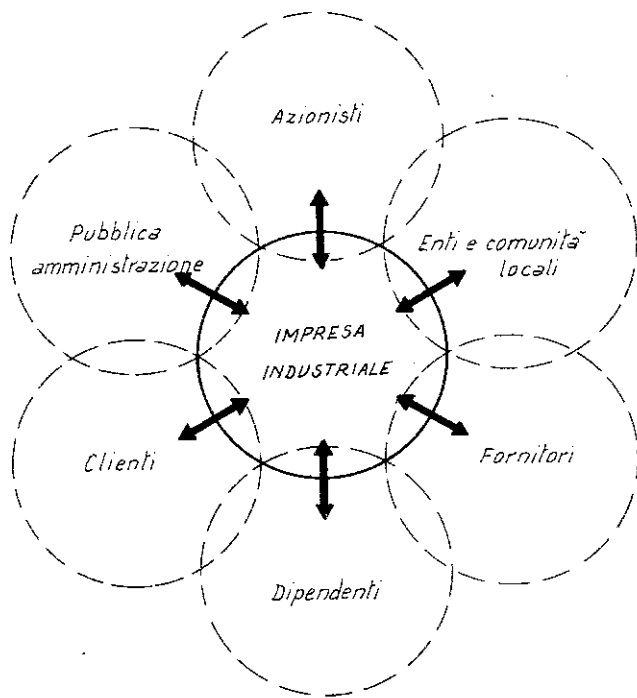


Come pure lo evidenzia lo schema del Ringdom (2) alla pagina seguente, ma che sarebbe più completo se avesse anche aggiunto la concorrenza.

Tra ambiente ed impresa si instaura pertanto un perenne conflitto vitale: l'esistenza dell'impresa dipende dal-

(1) Ricordiamo che per soggetto economico s'intende « chi ha il potere di determinare l'indirizzo della gestione della azienda » (P. Saraceno) ovvero « la persona o il gruppo di persone, che di fatto ha ed esercita il supremo potere nell'azienda » (P. Onida).

(2) Donald R. Ringdom: « An organic problem. Solving Approach to management development ». - Riportato tradotto in « Problemi di ge-



la sua capacità di imporsi all'ambiente, o almeno ad un segmento di esso.

Perché ciò avvenga o per predisporre le debite difese in caso di reazione, occorre, « in sostanza, porre le premesse affinché il sistema aziendale conservi continuamente una capacità competitiva di adattamento alle mutevoli condizioni dell'ambiente, condizioni che vanno colte a livello:

- dei mercati di approvvigionamento di fattori produttivi;
- dei mercati di sbocco dei prodotti e servizi;
- delle tecnologie;
- delle politiche delle istituzioni nazionali e internazionali.

La capacità competitiva a livello strategico può dunque essere acquistata o migliorata solo ricercando vantaggi concorrenziali in ciascuna delle direzioni menzionate » (3).

Su queste premesse si appoggia la « gestione strategica » dell'impresa, ossia lo studio della programmazione aziendale come sistema coordinato di previsioni.

E poiché le previsioni per quanto attendibili non sono mai certe, necessita mantenere un certo « potenziale di capacità » (4), inteso come una predisposizione di capacità tecnico-finanziarie e può essere, secondo il Bianchini, riferito:

- a - alle capacità di ricerca di nuovi processi, nuovi prodotti, nuove opportunità e nuove forme organizzative;
- b - alla formazione di capacità imprenditoriali;
- c - alla formazione di una capacità finanziaria.

Innanzitutto al mantenimento del « potenziale di capacità » vi è ovviamente la sua creazione e ciò avviene solamente a mezzo di un « comportamento strategico ». Per « comportamento strategico » designiamo la « scelta » di dove e come operare che sta a monte delle decisioni a lungo termine e provoca e produce una nuova « capacità », da intendersi non solo in senso tecnologico, ma nel senso più lato come complesso di condizioni tecnologiche, organizzative, di mercato, finanziarie ecc., che permettono all'impresa di imporsi all'ambiente, o su di un segmento dell'ambiente, in cui si intende operare

A questo primo conflitto esistenziale tra impresa ed ambiente, conflitto astratto ma sempre latente, un secondo se ne aggiunge: il conflitto tra obiettivi a breve e obiettivi a lungo termine, ovvero, in altri termini, il conflitto tra il profitto immediato e la crescita futura.

Trattasi anche in questo caso di conflitto esistenziale, indubbiamente soggettivo, a differenza del conflitto impresa-ambiente che è senz'altro oggettivo, perché la decisione di prelevare o meno tutti i profitti realizzati dipende la vita dell'impresa.

È ben vero che in caso di distribuzione totale degli utili l'impresa potrebbe sopravvivere senza svilupparsi, ma così operando essa presta il fianco ad ogni più piccola evenienza contraria con diretto pericolo della sua esistenza.

Questa scelta del soggetto economico di prelevare tutto il prodotto dell'impresa è chiaramente rivolta a recuperare il capitale investito il più rapidamente possibile e quindi una volta rientrato dei suoi capitali, debitamente remunerati, il soggetto economico può lasciare che l'impresa affondi trascinando con sé creditori, fornitori, dipendenti, Stato e sotto certi aspetti anche la clientela che si vede privata di ogni garanzia sul bene acquistato. (Lo Stato dovrebbe pertanto punire molto più severamente coloro che portano al fallimento le imprese.)

I termini del conflitto sono quindi lineari: da una parte il recupero immediato del capitale investito (e di conseguenza il presentarsi del nuovo problema della scelta di reinvestire una seconda volta tale capitale), e ciò ovviamente non considerando affatto l'aspetto morale, né la creazione di una « immagine » dell'impresa e soprattutto del suo soggetto; dall'altra un più lento recupero del capitale, con la consolidazione dell'impresa, il suo sviluppo nel mercato, la creazione di una immagine aziendale positiva ed infine, ma non ultimo, la creazione di una certa prosperità sociale.

### Conflitti oggettivi

Determinato un certo comportamento strategico, nello svolgersi dell'attività gestionale, ossia di quel complesso di operazioni di scelta ad effetto futuro (gestione strategica) o ad evidenza immediata (gestione tattica), l'impresa si trova in un continuo conflitto concreto ed immediato con la realtà che la circonda.

L'impresa si trova oggettivamente in collisione con altri enti, è la realtà stessa dell'impresa, come ente destinato a creare ricchezza a favore di pochi (nella società capitalistica) ovvero prestigio e posizioni di privilegio (nelle società a sistema socialista) che crea questi conflitti.

Ci è noto che tutti gli atti di gestione sono strettamente collegati fra loro e non è possibile considerare un singolo fatto amministrativo avulso dagli altri, però se ciò è valido in teoria non è altrettanto valido in pratica ove è bene sapere quali sono gli effetti principali di tali fatti amministrativi, tralasciando per ragioni di costo e di logica amministrativa di indagare sugli effetti remoti e lontani che sarebbero pressoché influenzati sui risultati. Così nello studio dei conflitti l'importante è isolare il conflitto principale e studiarlo nelle sue ragioni d'essere, tralasciando — ma non trascurando — di approfondire conflitti secondari sino a che non scalfiscano i piani dell'impresa.

(3) G. Bianchini: « Profitto e logica di comportamento dell'impresa » - Giuffrè Editore.

(4) Termine del Bianchini, riportato nell'op. cit.

Il nostro saggio non pretende di dare una soluzione al conflitto, ma di esporre i termini che si contrappongono. Tra i principali conflitti oggettivi ricordiamo:

- 1 - Obiettivi dell'impresa e obiettivi della clientela.
- 2 - Obiettivi dell'impresa e obiettivi della concorrenza.
- 3 - Obiettivi dell'impresa e obiettivi dei suoi fornitori.
- 4 - Obiettivi dell'impresa e obiettivi dello Stato.
- 5 - Obiettivi dell'impresa e obiettivi dei suoi dipendenti.
- 6 - Obiettivi dell'impresa e Diritto.
- 7 - Stock e suo costo.
- 8 - Profitto e rischio.
- 9 - Capitale di comando e minoranza azionaria.
- 10 - Capitale proprio e capitale di credito.
- 11 - Espansione e limiti finanziari.
- 12 - Volume di vendita e profitto.
- 13 - Immagine aziendale e profitto prelevabile.

#### *Obiettivi dell'impresa e obiettivi della clientela*

Il conflitto poggia sul prezzo di vendita, un ricavo da una parte e un costo per l'altra, ma non è tanto grave quanto potrebbe sembrare. La clientela ha bisogno — o crede di aver bisogno — dei prodotti dell'impresa e quindi è disposta a pagare una certa somma, ossia sostenere il costo. Il conflitto si sposta tra l'impresa e la creazione di quel bisogno, e l'informazione che il solo bene può soddisfarlo è quello prodotto dall'impresa.

E' ormai accertato ed accertato da tutti gli economisti che mentre la concorrenza pura è un modello teorico, la concorrenza monopolistica (5) esiste realmente, almeno nei paesi ad economia capitalistica, ed il vero contrasto tra consumatore e produttore non è il prezzo, almeno entro certi limiti, ma la persuasione che il solo bene che soddisfi in modo ideale il bisogno del consumatore è quello venduto dall'impresa.

Si cercherà quindi di convincere il consumatore di ciò, a mezzo della pubblicità, di campagne promozionali ecc. nel caso di beni di consumo; mentre si adotteranno altri mezzi, quali pubblicazioni tecniche, dimostrazioni, prove e tests ecc. per i prodotti industriali.

#### *Obiettivi dell'impresa e obiettivi della concorrenza*

I termini del contrasto stanno nel fatto che tutte le imprese sul mercato cercano di accaparrarsi la quota più ampia possibile della domanda.

Le strategie e le tattiche da usare sono vastissime: da semplici azioni di marketing ad elaborazioni molto più complesse come l'elaborazione delle teorie dei giochi, come la differenziazione dei prodotti, ecc.

Rimane tuttavia sempre estremamente valido il principio di conoscere a fondo la concorrenza onde scoprirne le sue mosse.

Vi sono diversi modi per ottenere notizie riservate. Dai mezzi illeciti come lo spionaggio industriale e le intercettazioni telefoniche, si passa a quelli truffaldini, come avvicinare il personale di altre aziende del settore e, carpendo la loro buona fede, venire a conoscenza di elementi riservati.

Oppure a mezzo di inserzioni fasulle di ricerca di personale.

Alla inserzione di una posizione molto allettante certamente risponde anche il personale dipendente presso aziende concorrenti.

Queste persone sono particolarmente facili a « cantare » per due motivi. Primo, perchè quasi sempre non sono

soddisfatti della loro attuale posizione e perciò non hanno alcun ritegno a daneggiare l'azienda; secondo, vogliono ben impressionare l'intervistatore vuoi per dimostrare ciò che sanno, vuoi per accattivarsi la sua simpatia e quindi sono doviziosi di notizie.

Si passa poi a mezzi più leciti e leali come il continuo controllo del mercato, sia con il diretto colloquio con la clientela, che talvolta è a conoscenza di notizie importanti sull'attività presente e futura della concorrenza; ovvero con le frequenti visite a fiere e mostre nonché con la lettura della stampa specializzata.

#### *Obiettivi dell'impresa e obiettivi dei suoi fornitori*

I termini del conflitto sono tra il costo dell'impresa ed il ricavo del suo fornitore. E' la regola del gioco che il costo sia il più basso possibile ed il ricavo il più alto ottenibile. Queste due esigenze si incontrano e si definiscono nel prezzo.

Dato che il prezzo di vendita di un bene risulta stabilito dal costo di produzione, più le spese di vendita, più un certo margine di contribuzione tale che possa coprire le spese generali di amministrazione, gli interessi passivi e lasci un certo profitto per l'imprenditore, è chiaro che allorché si andrà a discutere il prezzo con il fornitore, salvo il caso di monopolio, si dovrà essere in grado di stabilire più o meno approssimativamente i suoi costi e restringere il suo margine di contribuzione al limite della sopravvivenza.

Ripetendo tale operazione con i vari fornitori dello stesso articolo è possibile rintracciare quello che ha ottenuto la combinazione ottimale dei fattori produttivi, cioè sicché la nota rendita ricardiana anziché finire al fornitore termina nella nostra impresa.

#### *Obiettivi dell'impresa e obiettivi dello Stato*

Il conflitto, almeno ai nostri giorni, non è più limitato al prelievo delle imposte, ossia lo Stato desidera avere il maggior gettito d'imposta e l'impresa intende pagarne il meno possibile.

Nuovi motivi di conflitto sono sorti tra Stato ed impresa privata.

Essi sono:

- a - motivi ecologici ed ambientali;
- b - motivi sociali;
- c - motivi di infrastrutture;
- d - motivi di rapporto tra imprese private ed aziende pubbliche.

a - Motivi ecologici ed ambientali

L'impresa non è più libera di installare i suoi impianti ove, realizzandosi le seguenti condizioni:

- 1 - basso costo del personale;
- 2 - disponibilità di energia ed acqua;
- 3 - basso costo delle aree;
- 4 - clima, temperatura e grado di umidità confacenti all'impresa;

e ove la presenza dei seguenti fattori:

- 5 - disponibilità di spazio per eventuali espansioni;

(5) cfr. i classici dell'argomento E.M. Chamberlin: « Teoria della concorrenza monopolistica » e J.V. Robinson: « L'economia della concorrenza imperfetta ».

- 6 - natura del suolo e grado di purezza dell'area;
  - 7 - sviluppi urbanistici prevedibili nella zona;
  - 8 - disponibilità di abitazioni per il personale;
  - 9 - disponibilità di pubblici esercizi;
  - 10 - possibilità e costo d'impianto e di esercizio del raccordo ferroviario;
  - 11 - possibilità di economica rimozione di rifiuti;
- porta all'ubicazione topografica più conveniente (6).

Essa deve tener conto dei vincoli che lo Stato ha posto a salvaguardia dell'ambiente e della natura.

Non solo, ma gli Stati ora obbligano le imprese già esistenti a depurare i loro fumi, scarti e rifiuti, e questi impianti di depurazione sono un costo per l'impresa e quindi in conflitto con il suo fine che è il profitto.

Tuttavia il benessere dell'umanità presente e futura deve sovrastare ogni altro fine, e pertanto tali limitazioni devono essere considerate dall'impresa come vincoli irremovibili.

#### b - Motivi sociali

La Costituzione italiana riconosce nel lavoro i suoi principi e quindi non solo non ammette lo sfruttamento della persona umana da parte dell'impresa, ma vieta attraverso la legge che stabilisce le « norme sulla tutela della libertà e dignità dei lavoratori, della libertà sindacale e norme sul collocamento » (Statuto dei lavoratori), « ogni distinzione o discriminazione tra i lavoratori che effettuano le stesse mansioni, vieta che la disciplina inerente il rapporto di lavoro possa, in qualche modo, vincolare e limitare le libertà di manifestazione del pensiero » (7) (art. 1 della legge n. 300 del 20 maggio 1970 - Statuto dei Lavoratori); vieta l'uso di impianti audiovisivi e di altre apparecchiature per finalità di controllo a distanza dell'attività dei lavoratori (art. 4 della legge n. 300); vieta ai fini dell'assunzione, come nel corso dello svolgimento del rapporto di lavoro, di effettuare indagini, anche a mezzo terzi, sulle opinioni politiche, religiose o sindacali del lavoratore (art. 8); prescrive l'attuazione di tutte le misure idonee a tutelare la salute del lavoratore (art. 9); considera nullo qualsiasi fatto o atto diretto a subordinare l'occupazione di un lavoratore alla condizione che aderisca o non aderisca ad una associazione sindacale ovvero cessi di farne parte (art. 15); vieta la concessione di trattamenti economici di maggior favore aventi carattere discriminatorio, vieta il licenziamento intimato senza giusta causa o giustificato motivo (art. 18).

E' chiaro che tutto ciò limita l'azione dell'impresa, e perciò sono motivo di continuo contrasto e di attrito per lo svolgimento della gestione.

Tuttavia il benessere del lavoratore, l'integrità della sua persona, la libertà del suo essere, sono fini di ordine superiore ad ogni altro e pertanto quello del profitto deve ad esso inchinarsi. Il riconoscimento assoluto della persona umana sopra ogni altro fine è un vincolo alla quale l'impresa deve sottostare ed accettare come irrevocabile.

A fianco di questi vincoli d'ordine superiore, vi sono motivi di contrasto tra Stato (ed Enti pubblici territoriali) ed impresa, risolti a favore dell'uno o dell'altra a seconda delle circostanze e della forza dell'impresa.

Trattasi delle opere sociali, dei servizi pubblici, degli sviluppi urbanistici.

La loro organica e completa esecuzione permette all'impresa di usufruire delle marshalliane economie esterne (8) e perciò essa impresa sollecita lo Stato alla costruzione e compimento di tali opere, adducendo ragioni di

ordine sociale ed umanitario.

La casa, la scuola, gli ospedali, le strade, i servizi pubblici favoriscono il formarsi degli agglomerati urbani e favoriscono le aziende site nei pressi di tali agglomerati perché da essi possono attingere per le loro necessità di mano d'opera, sia numericamente che qualitativamente oltre ad avere minori costi per i trasporti, la distribuzione ecc.

Ecco quindi che lo Stato desidera il contributo diretto dell'impresa al sostenimento di tali spese.

I termini del conflitto sono perciò evidenti: lo Stato desidera il contributo diretto, anche sotto forma della costruzione di tali opere, da parte dell'impresa visto che i benefici di tali opere vanno anche, e talvolta soprattutto, a favore dell'impresa. L'impresa desidera la costruzione di tali opere, perché altrimenti deve edificarle da sé o sostenere maggiori costi di mano d'opera, che viene da più lontano, di trasporto, di istruzione, di assenteismo del lavoro ecc., ma non intende pagarle, argomentando che sono di competenza dello Stato.

#### c - Motivi di infrastrutture

Analogamente alle opere sociali, un perfetto sistema di infrastrutture: strade, porti, canali, servizi postelegrafici ecc., permette all'impresa di operare delle notevoli economie esterne.

Pertanto se è vero che più è perfezionato tale sistema più si può considerare civile e progredita quella nazione, è altrettanto vero che tale sistema favorendo delle economie esterne, ossia in definitiva una riduzione di costi, porta ad un aumento di profitti, ed è pertanto equo che una parte di tali profitti vada allo Stato sotto forma di imposte.

E qui nasce il conflitto. Le imprese sono consenzienti a pagare le imposte ma alle seguenti condizioni:

1 - che il prelievo fiscale avvenga dopo che il profitto si è realizzato, ossia praticamente dopo l'esecuzione delle infrastrutture;

2 - e qualora il prelievo fiscale avvenga prima di ciò, che esso sia senz'altro destinato alla costruzione di tali opere.

#### d - Motivi di rapporto tra imprese private ed imprese a partecipazione statale

La ragione fondamentale di questo conflitto sta nel fatto che le imprese a partecipazione statale possono scaricare sullo Stato, e quindi sul contribuente, una quota dei loro costi, mentre nelle imprese private tutti i costi devono essere compresi nel prezzo di vendita.

E ciò è dovuto alle diverse finalità delle due: l'impresa privata ha come finalità il profitto (9); l'impresa pubblica o a partecipazione statale ha come fine principale — almeno in Italia — il mantenimento dei posti di lavoro e la distribuzione delle cariche direttive tra gli esponenti dei partiti politici ed in subordine quelle del profitto.

Ciò significa che non avendo il problema del profitto, non hanno neppure il problema della sopravvivenza (per

(6) cfr. P. Saraceno: « La produzione industriale ».

(7) Manuale dello Statuto dei Lavoratori. Edizioni dell'Istituto di Studi sul Lavoro. Roma.

(8) cfr. Alfred Marshall: « Principi di Economia ».

(9) Vi sono dispute apertissime sulla finalità ultima dell'impresa. Per chi scrive non vi è dubbio che tale finalità si concentri sul profitto a lungo termine, che permette:

a - ovviamente la sopravvivenza;

b - lo sviluppo;

c - l'autonomia decisionale;

d - il prestigio dell'azienda e dei suoi dirigenti;

e - la creazione di baronie personali da parte degli alti dirigenti.

sopravvivere ci vuol pure un minimo di profitto), mentre il problema dello sviluppo è risolto con strategia extra imprenditoriale.

Siccome però lavorando bene o male, si produce e la produzione deve essere venduta, questa viene collocata sul mercato a prezzo concorrenziale, indipendentemente se questo è o non è remunerativo.

E se non è remunerativo la differenza tra costi e ricavi viene coperta, con diverse modalità, dallo Stato.

E' chiaro quindi che non vi è parità di condizioni tra imprese a partecipazione statale e quelle private e queste accusano le prime, anche se non in forma giuridica, di concorrenza sleale.

A questo punto ci piace ricordare che se le aziende pubbliche o a partecipazione statale hanno come scopo primario quello sociale della creazione e della conservazione del posto di lavoro, ciò non le esime di produrre in modo profittevole.

Il reddito di esercizio può essere distribuito a chi si vuole o a fine esercizio o durante lo stesso esercizio — mensilmente sotto forma di salari — purché la creazione di ricchezza ci sia stata.

Questa è la condizione sine qua non perché avvenga la distribuzione del reddito, ossia ripetiamo che venga ripartito solo il prodotto aggiunto, al netto dell'ammortamento, altrimenti si arriva al paradosso che le imprese private combattono e mantengono i propri concorrenti.

#### *Obiettivi dell'impresa e obiettivi dei suoi dipendenti*

Tanto si è scritto sui conflitti tra datori di lavoro e lavoratori, che qui non vogliamo fare altro che richiamare i concetti essenziali.

« Il conflitto di base è la concezione dell'imprenditore che intende il salario come costo e quelle del lavoratore che intende il salario come reddito » (10). Da questo discendono buona parte degli altri conflitti di lavoro nell'impresa.

L'azienda tende a razionalizzare i suoi costi e ricavarne da essi la massima produttività. Però se ciò è valido per qualsiasi altro fattore produttivo, non è applicabile al fattore lavoro ove il rapporto di scambio tra datore di lavoro e lavoratore (come proprietario di lavoro) coinvolge tutta la persona e personalità di quest'ultimo.

L'impresa conscia di ciò ha elaborato tutta una scienza, la psicologia industriale, ed ha dato uno sviluppo notevole alle relazioni industriali, non più come preoccupazione paternalistica ma come rapporto tra pari.

Ciononostante il conflitto permane, e rimarrà forse finché sarà necessario lavorare per vivere. Se si riuscisse a lavorare per passatempo anziché per necessità non vi sarebbe conflitto.

Infatti la diatriba tra lavoratore e datore di lavoro non si svolge solo attorno al salario, che in una società estremamente meccanizzata potrebbe essere superato: il costo umano rispetto agli altri costi aziendali è così ridotto che lo si può aumentare sino alla sazietà del lavoratore, senza compromettere il risultato di impresa; naturalmente per arrivare a tale accumulazione di capitale occorrono dei grossi reinvestimenti, ossia sfruttare inizialmente e per lungo tempo il lavoro a favore del capitale (cosa per altro già applicato nell'U.R.S.S. con i noti piani quinquennali).

Vi sono altri aspetti umani del rapporto che ben difficilmente si potranno superare (almeno sino a che il lavoro non diventerà un gioco o qualcosa di così interessante o piacevole da sembrare un hobby). Le esigenze di un individuo come singolo non possono combaciare

con le esigenze dell'azienda perché i fini sono differenti: nell'individuo — dopo aver assicurato un salario decoroso — il fine principale è la salvaguardia della propria personalità; nell'impresa il fine ultimo è il profitto e quindi lo sfruttamento di tutte le risorse a sua disposizione.

Per raggiungere tali fini differenti entrano in conflitto le esigenze dell'una e dell'altra parte.

L'impresa esige dal lavoratore:

1 - Requisiti necessari per lo svolgimento del compito, in termini di abilità, preparazione professionale e accettazione del grado di disciplina e di controllo voluto dall'impresa.

2 - Identificazione degli interessi dell'individuo con quelli dell'impresa e rinuncia ai propri.

3 - Uniformità dell'operare dell'individuo con gli standards, procedure, metodi e obiettivi dell'impresa.

4 - Rendimento: grado in cui l'impresa giudica il personale per quello che « fa » piuttosto che per quello che « è ».

5 - Specializzazione: grado in cui sono strettamente specificate le aree di lavoro e di responsabilità (11).

Mentre parallelamente l'individuo ha le seguenti esigenze:

1 - Aspettative personali: le esigenze che l'individuo cerca di soddisfare attraverso il suo lavoro.

2 - Interesse personale: grado in cui l'individuo si attende che il suo posto di lavoro gli permetta di promuovere i suoi interessi personali e i suoi obiettivi.

3 - Individualità: grado in cui l'individuo desidera comportarsi in modo individuale e personale, formandosi, ad esempio, il proprio giudizio, prendendo proprie decisioni ed usando la propria iniziativa.

4 - Qualità personali: grado in cui l'individuo vuole che l'azienda dia importanza alle sue qualità personali (quello che egli è) piuttosto che al suo livello di rendimento (quello che egli fa).

5 - Flessibilità del lavoro: la misura in cui l'azienda può offrire al dipendente il grado di varietà e flessibilità del lavoro che si adatta al suo livello di esperienza, conoscenza e personalità, di modo che una persona che abbia il bisogno e la capacità di svolgere un lavoro vario e stimolante non sia confinata a mansioni di stretta routine (12).

La soluzione di questi conflitti sta nel dare a tutti i dipendenti delle motivazioni tali da fare coincidere gli interessanti personali con quelli aziendali, ma malgrado la mole di studi teorici la soluzione pratica non è stata trovata.

La divisione tecnica del lavoro porta alla monotonia ed alla noia, che sorgono:

a - quando durante il periodo di lavoro non si cambia tipo di attività a convenienti intervalli di tempo;

b - quando il lavoro si svolge come attività indefinita ed apparentemente interminabile, anziché in una serie di compiti conclusi in se stessi;

c - quando gli operai lavorano individualmente piuttosto che in gruppi sociali compatti;

d - quando non vi sono opportuni momenti di riposo

(10) Ralf. Dahrendorf: « Sociologia dell'industria e dell'Azienda ».

(11) G. Mumford: « Job satisfaction » tradotto in italiano in « Problemi di gestione » - luglio/agosto 1971.

(12) Da G. Mumford: saggio citato.

durante il periodo di lavoro;

e - quando il lavoratore è pagato a tempo anziché a cottimo (13);

e d'altronde la divisione tecnica del lavoro è la conseguenza della divisione sociale del lavoro, per la quale — stando alla concezione del Durkheim — i « compiti vengono divisi per conservare la solidarietà minacciata dalla concorrenza che nasce quando un numero superiore al necessario compie la stessa attività » (14).

Non tutti gli individui sono così intelligenti e forti da crearsi con le proprie mani tutto ciò che necessitano, chi possiede una sola qualità si specializza nell'uso della stessa per il benessere suo e degli altri. Se così non fosse il meno abile soccomberebbe fisicamente.

E come afferma lo stesso Durkheim « la divisione del lavoro e quindi un risultato per la vita. Grazie ad essa, infatti i rivali non sono obbligati ad eliminarsi a vicenda, ma possono coesistere fianco a fianco. Perciò a misura che essa si sviluppa, fornisce a un numero sempre maggiore di individui, che in una società più omogenea sarebbero condannati a sparire, i mezzi per sussistere e per sopravvivere » (15).

### *Obiettivi dell'impresa e diritto*

Per affermare che buona parte del diritto positivo scaturisce dall'interesse di certe classi, persone o enti, non occorre scomodare il Vico che dice (degnità XCII): « I deboli vogliono le leggi; i potenti le ricusano; gli ambiziosi per farsi seguito le promuovono; i principi per eguagliare i potenti con i deboli le proteggono » e tanto meno l'anarchico Max Stirner che afferma: « Si fa ogni sforzo per distinguere la « Legge » dall'ordine arbitrario, dal comando, dall'ordinanza o decreto, dicendo che la prima emana da una legittima autorità. Ma tutte le leggi che reggono delle azioni umane (legge morale, legge dello Stato ecc.) sono l'espressione di una volontà e per conseguenza un ordine » (16).

In altre parole la volontà del più forte è legge.

D'altronde per l'Hobbes « il potere del più forte nello Stato di natura si trasforma nel potere legale della denominazione » (17).

E' quindi evidente che questo principio generale si applica anche al campo delle imprese con una distribuzione: imprese che possono promuovere le leggi (direttamente o più spesso a mezzo di interposti organi ed enti creati e mantenuti ad hoc) ed imprese che non hanno tale possibilità.

Le imprese di grandissime dimensioni data la loro forza economica possono far pesare il loro volere sulle forze politiche e per queste imprese il problema consiste nel predisporre la legge che tuteli i loro interessi, ma che nel contempo appaia di interesse pubblico, tanto più che, così per ripetere il Vico (degnità CIX), « gli uomini di corte idee stimano diritto quanto si è spiegato con le parole ».

Diverso è il problema delle imprese di medie e piccole dimensioni che non hanno certo la forza di influenzare il potere politico. La loro difesa consiste nell'assorbire le differenti leggi senza danni eccessivi e di adattarsi ad esse.

Come più innanzi citato la sopravvivenza dell'impresa è condizionata dalla possibilità di imporsi su un segmento del mondo esterno, pertanto nel verificarsi l'ipotesi dell'emanazione di una legge contraria agli interessi dell'impresa, sarà necessario studiare la possibilità di traslare su terzi gli effetti dannosi, anziché indagare sul conflitto e sulle sue ragioni.

Altra difesa delle piccole, medie imprese consiste nel

creare quelle associazioni di categoria che tutelino gli interessi degli associati di fronte al potere legislativo.

Da quanto accennato qui sopra risulta evidente che operano nel campo della gestione strategica le imprese che possono promuovere le leggi, ossia programmano la loro attività tenendo presente nelle loro combinazioni anche questo vettore, mentre si devono applicare nella gestione tattica le imprese che non hanno questo potere, vale a dire devono accettare la realtà esistente così come è con il minimo dispendio di costi e di energie.

Ossia in conclusione, per le grandi imprese la « legge » può essere un parametro d'azione, mentre per le piccole imprese la « legge » è un vincolo.

Naturalmente con l'estendersi della socialità dello Stato, la facoltà delle imprese di promuovere leggi si è notevolmente ristretta e anzi molto spesso esse sono in conflitto (esistenziale) con il Governo e lo Stato.

Può bastare la promulgazione di una legge di nazionalizzazione, di carattere ecologico, di carattere strategico per compromettere l'esistenza stessa dell'impresa, quanto meno sotto quel certo modo di operare.

Di tutt'altra natura è il conflitto tra imprese e diritto naturale.

A prescindere dalle difficoltà di dare una definizione al diritto naturale, sulla quale ben pochi sociologi e giuristi sono d'accordo, ma prendendo a base quella del Trabucchi per il quale il diritto naturale è « il complesso di regole che si vogliono scaturite dall'intrinseca natura dei rapporti di coesistenza, senza essere mutate nella volontà di un legislatore » (18) per cui « nella formazione del diritto positivo che promana dallo Stato il diritto naturale si impone al legislatore » (19), non è facile stabilire in modo definitivo i vincoli che esso impone all'impresa, così come non è possibile distinguere nettamente il normale dal patologico.

La cassetta natalizia è corruzione?

L'omaggio di una pelliccia è corruzione?

L'accaparrarsi informazioni riservate sulla concorrenza, senza addirittura ricorrere allo spionaggio industriale, è slealtà commerciale?

Il plagio di una forma pubblicitaria è concorrenza sleale?

I dettami supremi del diritto naturale, come l'omicidio, il furto, la violenza fisica e morale, la calunnia sono vincoli assoluti che l'impresa deve rispettare. Scendendo però a livelli meno imperativi come si può distinguere, come sopra accennato e riprendendo i profondi concetti del Durkheim, il normale dal patologico? Esso dipende dai tempi e dalla società in cui si vive: « Immaginate una società di santi, un cenobio esemplare e perfetto. I delitti propriamente detti vi saranno sconosciuti, ma le colpe che sembrano veniali al pubblico, vi solleveranno lo stesso scandalo che provoca il delitto ordinario nelle coscienze comuni » (20).

Non è quindi possibile stabilire la linea di demarcazione oltre la quale si calpesta il diritto naturale. Tale li-

(13) cfr. S. Wyatt e J.A. Fraser: « The effects of Monotony in Work » riportato da Elton Mayo ne: « La civiltà industriale ». (UTET).

(14) Alessandro Pizzorno: « Il pensiero sociologico » inserito nella « Storia delle idee politiche, economiche e sociali » - volume VI - UTET. Torino.

(15) E. Durkheim: « La divisione sociale del lavoro ».

(16) Max Stirner: « L'Unico ».

(17) da « Lezioni di sociologia » a cura di Max Horkheimer e Theodor W. Adorno - Einaudi Editore.

(18) A. Trabucchi: « Istituzioni di diritto Civile » CEDAM Padova.

(19) A. Trabucchi op. cit.

(20) Emile Durkheim: « Les règles de la méthode sociologique ».

nea sta nella coscienza del soggetto d'azienda e dei suoi collaboratori.

Occorrerebbe ora intrattenersi sulla « coscienza » ma ciò ci porterebbe troppo lontano dal nostro studio, accontentiamoci delle definizioni dello Zingarelli: « Giudizio delle proprie azioni e intenzioni rispetto alle leggi divine » (21) o di quelle del dizionario Garzanti: « Sentimento che ciascun individuo ha dei valori morali; criterio del giudizio del bene e del male » (22).

*Stock e suo costo - Capitale di comando e minoranza azionaria - Capitale proprio e capitale di credito - Espansione e limiti finanziari.*

Altri conflitti oggettivi sono di più immediata evidenza.

Alla necessità di avere sempre uno stock ben fornito per far fronte a tutte le richieste della clientela, si contrappone il costo dell'immobilismo di tale stock, ma non solo quello, anche il costo dello spazio, il costo della manutenzione e della pulizia, il rischio della obsolescenza, il costo del ripristino e del collaudo, per i materiali che sono rimasti fermi per molto tempo.

Altri noti conflitti dell'impresa sono derivati dal confronto tra rischio e profitto, capitale di comando e minoranza azionaria, capitale proprio e capitale di credito. Altro conflitto evidente esiste tra l'espansione ed i limiti finanziari, ossia con la capacità di accumulare e reperire capitali e mantenerli vincolati nell'impresa.

Il vocabolario inglese FRICT sintetizza: flexibility, risk, income, control, timing; ossia i fattori rilevanti di ogni forma di finanziamento, che deve essere scelto solo quando si ha la combinazione ottimale tra tali fattori che più dettagliatamente significano:

a) - *flessibilità*: il finanziamento dovrebbe potersi adeguare alle necessità dell'impresa sia in aumento che in diminuzione secondo l'andamento del « cash flow ».

b) - *rischio*: il finanziamento dovrebbe coprire qualsiasi variazione del flusso di cassa a seguito rischi dovuti ad eventi imprevedibili, recessioni, ecc.

c) - *reddito*: il finanziamento dovrebbe essere studiato nella forma che dia il maggior reddito per azione. Vedasi il seguente esempio tratto da un profondo studio in proposito alle decisioni finanziarie e dal quale sono stati tratti alcuni elementi che qui si discutono.

	1 <sup>a</sup> alternativa: aumento di capitale proprio	2 <sup>a</sup> alter- nativa indebita- mento
Utile previsti al lordo degli interessi e delle imposte	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Meno:		
interesse su \$ 1.000.000	—	90.000
Utile al lordo delle imposte	\$ 1.000.000	\$ 910.000
Meno imposte al 55%	550.000	\$ 500.500
Utile al netto delle imposte	\$ 450.000	\$ 409.500
Nuove azioni da emettere (\$ 1.000.000 a \$ 5 netti per azione)	200.000	—
Vecchie azioni in circolazione	1.000.000	1.000.000
Totale azioni in circolazione	1.200.000	1.000.000
Utile per azione	\$ 0.375	\$ 0.41

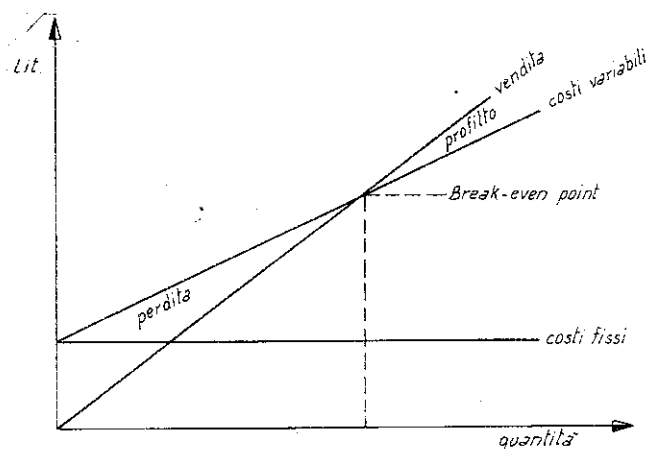
(23)

d) - *controllo*: il finanziamento non dovrebbe permettere l'introdursi di una qualsiasi forma di interferenza o controllo da parte di terzi.

e) - *tempi di ottenimento*: il finanziamento dovrebbe essere a disposizione dell'impresa quando questa ne ha bisogno, vale a dire per tale data devono anche essere disbrigate tutte le procedure formali e burocratiche per il suo utilizzo in modo che vi sia sincronismo tra i flussi di cassa in entrata ed in uscita.

### Volume di vendita e profitto

Dall'osservazione del classico grafico del punto di equilibrio (Break-even point):

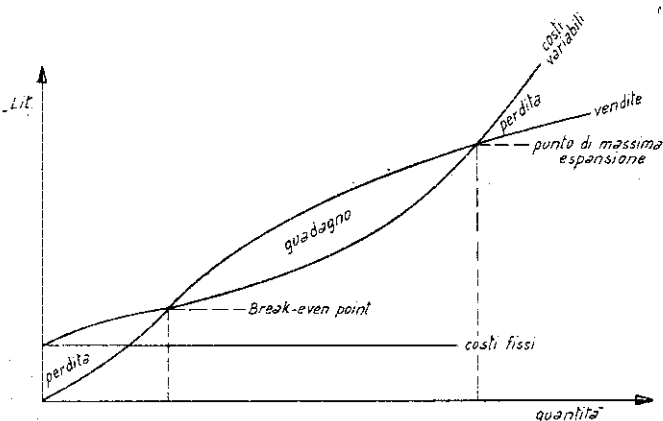


risulterebbe che non solo non vi è conflitto tra le due categorie economiche volume di vendita e profitto, ma che anzi siano direttamente proporzionali.

Ma ciò è vero alle seguenti condizioni:

- 1 - che il prezzo di vendita rimanga immutato rispetto la quantità venduta;
- 2 - che i costi totali — non solo di produzione — aumentino in proporzione diretta al volume delle vendite.

Caso contrario il grafico si svilupperebbe:



In altre parole il diagramma del break-even point è valido fino al punto inferiore, copertura di tutti i costi, ma nulla dice circa il punto superiore: espansione massima delle vendite di quel prodotto.

(21) N. Zingarelli: « Vocabolario della lingua Italiana ».

(22) Dizionario della lingua italiana « Garzanti ».

(23) da William W. Shiler: « Uno schema per le decisioni finanziarie » riportato tradotto in « Problemi di gestione » Settembre 1971.



Tale espansione è redditizia sinché il costo marginale uguaglia il ricavo marginale.

Ciò che così facilmente si espone in teoria è di difficile applicazione in pratica, perchè questo secondo punto di equilibrio viene violato:

a - per la mancanza di conoscenza del costo marginale: una adeguata contabilità dei costi non permette di rilevare in tempo questa dissonanza economica.

b - per la golosità di concludere un affare contrappone a costi immediati, possibili vantaggi futuri. Gli uomini di marketing sono specializzati nel vendere all'esterno e nel convincere l'interno dell'azienda dei vantaggi futuri, talvolta opinabili, di certi affari a condizioni « stracciate ».

c - per l'argomentazione che più si produce più si utilizzano gli impianti, senza accorgersi che i costi che aumentano non sono quelli di produzione bensì quelli distributivi ed il rischio di credito. Per raggiungere i consumatori marginali non solo occorre diminuire il prezzo di vendita, ma il più delle volte si incorre in un aumento dei costi di distribuzione, perchè questo consumatore compra piccole quantità per volta cosicchè le spese di imballaggio, di trasporto, di fatturazione, di incasso e di contenzioso si incrementano notevolmente (24).

d - per la possibilità di scaricare contabilmente su altri prodotti la perdita inerente a quell'articolo.

In ogni caso la conclusione teorica deve essere sempre tenuta presente cosicchè il volume di vendita entra in conflitto con il profitto quando il costo marginale del prodotto è superiore al suo ricavo marginale.

### *Immagine aziendale e profitto prelevabile*

Per mantenere una immagine aziendale è necessario spendere ossia destinare dei fondi a spese non direttamente connesse con l'attività produttiva o distributiva. Cosa s'intende per immagine aziendale?

Non è facile darne una definizione completa, diciamo che l'immagine aziendale presso il pubblico è una associazione mentale immediata del nome dell'azienda con qualcosa di rispettabile, di serio, di utile, di indispensabile.

E' necessaria alle vendite una buona immagine aziendale?

Senz'altro, perchè essa fa benevolmente accettare presso il pubblico ogni nuovo prodotto lanciato dall'impresa. Perciò spendere in essa, nella giusta misura, è un investimento ad utilità futura. Chiaro che questo investimento contrasta con la pretesa di prelevare oggi il più alto profitto possibile.

Il conflitto sarebbe facilmente risolvibile se entrambi i termini fossero certi, ma così non è.

Da una parte abbiamo un dato certo: la spesa attuale diretta verso il fine in discussione, dall'altro il rendimento dell'immagine. Rendimento aleatorio e non quantificabile.

Dobbiamo perciò confrontare premesse fattuali con risultati di valore.

Il problema va quindi risolto nel determinare quale quota di profitto realizzato può essere destinata a conservare e incrementare l'immagine senza compromettere gli altri fini aziendali.

Anche perchè, talvolta, sotto la pretesa di salvaguardare l'immagine aziendale vi è l'ambizione personale di qualche dirigente che utilizza questo termine solo allo scopo di aumentare il suo prestigio privato.

### **Conflitti soggettivi**

Possiamo definire il conflitto soggettivo in una azienda come la collisione di interessi personali, di sfere di potere, di ragioni di prestigio, sia vere che presunte, sia interne che esterne al luogo di lavoro, tra i membri dell'organizzazione aziendale.

Tale collisione può avvenire:

a - tra soggetto primario e soggetti derivati di gestione,

b - tra soggetti derivati di gestione tra di loro.

In una impresa abbiamo il soggetto primario di gestione ed i soggetti derivati di gestione.

E' « soggetto primario di gestione » colui che sostanzialmente, di fatto, non deve rispondere a nessuno del suo operato. Esso quindi si identifica con il soggetto economico, che, come noto, può essere una persona fisica (proprietario e non, come nel caso di dirigenti che per la loro personalità hanno la disponibilità ma non la proprietà dei mezzi produttivi), un gruppo, lo Stato.

Egli quindi indirizza l'attività dell'impresa e ne studia la strategia, prende le decisioni di rilevante importanza, impartendo le debite direttive di applicazione.

Tali direttive, tuttavia, per quanto dettagliate lasciano un certo margine di discrezionalità e chi le attua, deve effettuare delle scelte e prendere decisioni a sua volta; anche costui è soggetto di gestione (25) che chiameremo a differenza del precedente « derivato ».

Il fatto che talvolta per decidere il soggetto primario ascolti i suggerimenti ed i consigli dei soggetti derivati e che accetti le loro proposte, o convochi a tal scopo una riunione, non ha rilevanza al fine di chi spetta la scelta definitiva che è del soggetto primario, come ha poco importanza, per quanto stiamo discutendo, se il soggetto primario decide come vuole il subordinato a seguito di una manovra manipolativa (26) di quest'ultimo.

E' altresì evidente che nelle grandi imprese, specialmente in quelle multinazionali, il responsabile che sta a capo di una filiale o di una sussidiaria, ha dei poteri discrezionali vastissimi, comunque anch'egli è un soggetto derivato che deve sottostare agli indirizzi politici della casa madre.

Questo margine di autonomia e di libertà va restringendosi man mano che si scende a livelli inferiori della scala gerarchica.

Le istruzioni e direttive del soggetto primario si concretano nell'esecuzione materiale solo dopo aver superato:

- 1 - gli ostacoli della comunicazione,
- 2 - gli attriti di esecuzione,
- 3 - la discussione e la polemica.

Circa il primo punto siamo in presenza del problema del « linguaggio » nell'interno dell'azienda. L'errato uso del linguaggio aziendale, ai diversi livelli, comporta gravi incomprensioni e quindi ritardi nella esecuzione, se non addirittura errori di interpretazione.

La soluzione ideale del problema della comunicazione è

(24) Sono i problemi e i costi connessi alla così detta « polverizzazione delle vendite ».

(25) Ricordiamo che è, invece, oggetto di gestione, ossia la gestione stessa, quel complesso di operazioni economiche-produttive svolte (dai soggetti di gestione) per raggiungere un certo fine ovvero l'utilizzazione dei fattori produttivi al fine di raggiungere un certo risultato.

(26) Circa gli strumenti per influire sul comportamento altrui, ossia uso dell'autorità, strumenti manipolativi e strumenti collaborativi, veda Harold J. Leavitt: « Fondamenti di psicologia per dirigenti ». Etas - Kompas.



che chi la riceve conosca così a fondo l'argomento a cui si riferisce da non avere alcuna difficoltà di interpretazione.

Quando invece le informazioni — sia culturali sia pratiche — in possesso del ricevente sono scarse, egli inizia ad interpretare la comunicazione, quindi non solo perde tempo facendo infinite illazioni sulla sostanza della comunicazione, ma vi è anche la possibilità di attribuire ad essa un significato diverso da quello voluto dall'emittente.

In definitiva « il successo nell'esercizio dell'azione direzionale, in tutte le fasi in cui essa si articola, è condizionato in larga misura della capacità da parte del capo di comprendere le persone con cui è in contatto e di essere a sua volta compreso da tali persone » (27), ma oltre a ciò il successo di un capo dipende dalla capacità di eliminare il « rumore » e la « ridondanza » delle comunicazioni.

Per « rumore » intendiamo le interferenze nella trasmissione del messaggio, mentre si ha « ridondanza » quando la stessa istruzione viene ripetuta più e più volte sempre con spreco di tempo e di energie e con la possibilità che la ripetizione porti ad una distorsione del significato originale.

Il secondo ostacolo all'esecuzione delle direttive è l'attrito d'esecuzione che riflette in gran parte i conflitti soggettivi.

Il contenuto di una istruzione può essere realizzato in ritardo, oltre che per difficoltà di comunicazione, per mancanza di tempo, per carenza di mezzi, per incapacità

dell'esecutore, ma molto spesso anche perchè danneggia la posizione di qualcuno o vi è il rischio che la danneggi in futuro, ovvero accresce la posizione di altri, creando invidia e malumore.

Se colui che è interessato in quell'operazione non si vede salvaguardato nel suo prestigio o non vede lo stesso accrescersi, non darà esecuzione alla direttiva finchè questa non lo soddisfi personalmente.

La direttiva si trova cioè in conflitto — soggettivo — con l'esecutore e questo conflitto frena e talvolta arresta la direttiva medesima.

Evidentemente tali freni saranno tanto più potenti quanto più in alto nella scala gerarchica è il membro dell'azienda coinvolto personalmente.

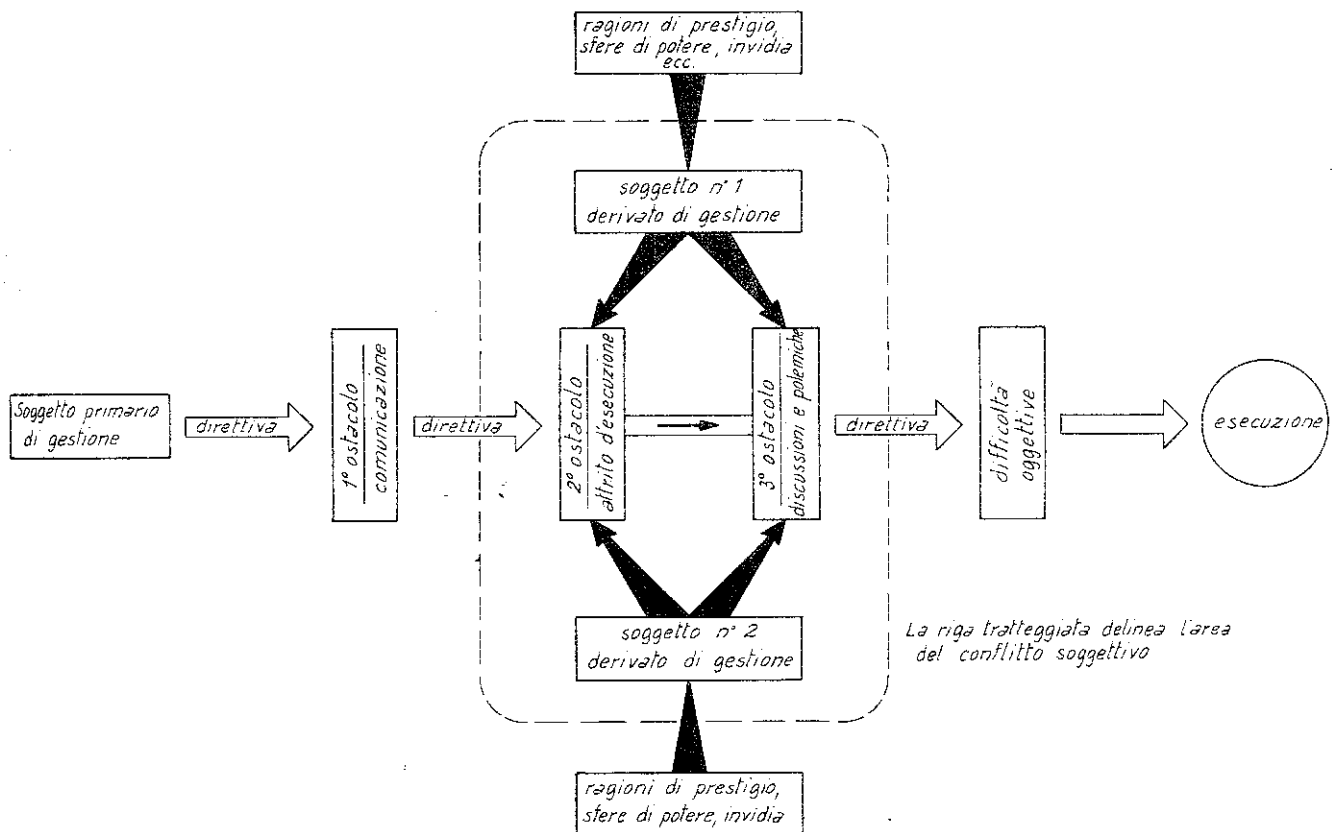
Naturalmente quando una direttiva si risolve a favore di un membro, va a discapito di altri, ed ecco il sorgere del terzo ostacolo soggettivo all'esecuzione della direttiva: la discussione e la polemica.

Non vi è direttiva che non sia discussa.

Se la discussione serve per una sua migliore attuazione nell'interesse dell'azienda e se non è eccessivamente prolungata ben venga, ma molto spesso tali discussioni sorgono per far prelevare la propria personalità.

Nelle discussioni i conflitti soggettivi sono sempre presenti anche se celati sotto l'affermazione che si vogliono salvaguardare gli interessi dell'azienda.

Inutile cercare di suggerire una soluzione generale a tali conflitti, nell'attuale stato di cose non esiste. Importante comunque è sapere quando sorgono e perchè sorgono. Eccone uno schemino riassuntivo:



Solo lo studio approfondito del singolo caso, una buona conoscenza della psicologia ed una lunga esperienza a trattare con gli individui, può forse permetterci di risolvere tali conflitti (28).

Certo che ogni sforzo diretto a tentare di risolvere i contrasti personali non è mai sprecato. I freni e gli attriti, in una parola il rallentamento di tutta l'attività a-

ziendale molto spesso dipende, a parte altre ragioni oggettive, da conflitti soggettivi.

(27) Andrea Zerilli: « Fondamenti di direzione e organizzazione aziendale » Franco Angeli Editore.

(28) Vedasi in proposito un approfondito studio di Richard E. Walton: « La risoluzione dei conflitti in azienda » Etas Kompass.