

Liuc Papers

Pubblicazione periodica dell'Università Carlo Cattaneo - LIUC

Numero 288, settembre 2015

Serie

Etica, diritto ed economia 16

**M. Franco, M. Benedetti, R. Manzi,
M. Folador**

Pianoforte Group:

*Una storia di successo dei marchi Carpisa -
Yamamay - Jaked ispirati alle origini del pensiero
economico dell'Economia Civile*

Serie: Etica, diritto ed economia

Liuc Papers

ISSN:1722-4667

Direttore Responsabile: Piero Cavaleri

Direzione, redazione, amministrazione: Università Carlo Cattaneo - LIUC
C.so Matteotti, 22 - 21053 Castellanza (Va) - Italia
tel. 0331-5721 - fax. 0331-572320

Registro stampa Tribunale di Busto Arsizio n. 11/93 del 11.06.93

Comunicazioni di carattere organizzativo vanno indirizzate a:
Piero Cavaleri, *LIUC Papers*, Università Carlo Cattaneo, Biblioteca «Mario Rostoni»
Corso Matteotti 22, 21053 Castellanza (VA), Tel. 0331-572.267 # E-mail pcavaler@liuc.it

PIANOFORTE GROUP

Una storia di successo dei marchi Carpisa - Yamamay - Jaked ispirati alle origini del pensiero economico dell'Economia Civile

Marco Franco, Maurizio Benedetti, Roberto Manzi, Massimo Folador

1. Introduzione e Ringraziamenti

Il presente studio si propone di proseguire lungo l'ideale filo rosso che ha dato luogo nel settembre 2014, nell'ambito della serie di LIUC Papers su Etica, diritto ed economia, al primo paper su "Economia civile e buone pratiche attuali", coniugando la ricerca e riscoperta dei principi fondanti dell'economia civile in Italia con una rilettura in chiave attuale. Siamo stati stimolati dalla considerazione che i modelli di sviluppo capitalistico sperimentati negli ultimi decenni e legati prevalentemente a schemi di impronta utilitaristica, hanno dimostrato e stanno tuttora dimostrando gravi squilibri con conseguenze sociali talora devastanti, amplificati da una crisi economico-finanziaria in corso da oltre 7 anni. E tuttavia, non ci si era semplicemente limitati, in quell'occasione, ad un'astratta rivalutazione del modello di economia civile analizzato e proposto in Italia a metà del XVIII secolo. Si era invece tentato di approfondirne alcuni principi di base e di verificarne la possibile validità attuale, laddove più o meno consapevolmente implementati in modelli imprenditoriali moderni di successo. Nel caso precedente (LIUC Paper n. 275) alcuni dei valori cardine proposti dai fondatori dell'economia civile e dai proscrittori del loro pensiero nei secoli successivi, erano stati direttamente messi in rapporto con le strategie e le pratiche applicative di una struttura sanitaria d'eccellenza svizzera (l'Ospedale regionale di Locarno), riscontrandone l'efficacia anche in termini di risultati economici e di creazione di valore nel tempo.

Su questa scia, nell'attuale studio, che presenta i medesimi tratti di marcata originalità metodologica del precedente (rivisitazione in chiave moderna del pensiero economico-civile di matrice italiana e stretto raffronto con un caso concreto d'applicazione ad una realtà aziendale), si propone un ulteriore approfondimento del contesto storico e di pensiero nel quale è nata l'economia civile. La realtà campana della metà del settecento, ricca culturalmente di iniziative

di stampo illuminista e di proposte innovative nell'interpretazione stessa dei fenomeni economici, tramite alcuni suoi personaggi di spicco (Filangieri, Genovesi) fa infatti da sfondo attivo nel delineare i principi base sui quali dovrebbe reggersi un buon governo dei commerci e delle attività imprenditoriali. Alcuni di questi principi base sono qui ulteriormente analizzati e rivalutati in chiave moderna: eudaimonia, valorizzazione del talento personale e dei beni relazionali, quali la fiducia interpersonale e le forme di reciprocità positive. La novità in più, che riteniamo possa fornire un'ulteriore notazione di originalità e valore aggiunto a questo *paper*, risiede nel caso aziendale scelto ed analizzato quale parametro di raffronto e validazione concreta ed attuale di quei principi.

Si tratta infatti di una nota realtà imprenditoriale, connotata da un rapido sviluppo anche tramite aggregazione con altre entità, la cui origine è proprio partenopea e la cui guida imprenditoriale, di stampo marcatamente familiare, ha avuto la capacità di fondere l'inventiva ed i principi positivi di quella cultura con la flessibilità richiesta dal dover rapportarsi con un mercato in continuo movimento. I due rami famigliari che, in meno di un quindicennio, hanno creato e portato ad una forte espansione le aziende, attualmente riunite in un Gruppo denominato Pianoforte Holding, gestiscono, partendo dal marchio originario Original Marines (ora gestito da terzi), realtà ben note in Italia, quali Yamamay, Carpisa e Jaked.

Una delle peculiarità principali di tale sviluppo sta nel fatto che, pur essendo state avviate in Campania ed essendo tuttora caratterizzate da un organico di personale in gran parte di origine partenopea, tale Gruppo apre la sua sede operativa alle porte di Milano, proprio per consentire un maggior respiro nazionale ed internazionale alle sue attività.

E questo tipo di sviluppo pare essere un esempio moderno e sintomatico delle riflessioni del fondatore a Napoli, nel 1754, della prima cattedra al mondo di Economia, il filosofo partenopeo Antonio Genovesi. Egli si interrogava infatti sul motivo per il quale il Regno di Napoli, prospero di ricchezze e caratterizzato da un'ottima collocazione geografica strategica, non fosse una nazione progredita come altri territori europei. E, in parte, si dava una risposta ritenendo che probabilmente l'insieme dei valori che erano alla base del suo pensiero si stava sviluppando in un contesto sociale, in un'epoca, in un territorio forse non ancora pronti ad accoglierlo, anche a causa della carenza di fiducia interpersonale e della mancanza di quelle virtù che costituiscono il fondamento del rispetto reciproco e quindi del bene comune.

Se pensiamo che il caso imprenditoriale qui esaminato non è l'unica realtà di matrice campana che, avendo trovato difficoltà a realizzare il proprio modello di sviluppo e di approccio ai mercati esteri là dove era nata, ha scelto di innestare al nord parte della propria operatività, ottenendo risultati eccellenti, questo è solo uno degli spunti che ci auguriamo possano trovare elementi di riflessione in quanto proposto nel presente studio.

A questo proposito, un ringraziamento non formale va alla Direzione del Gruppo Pianoforte ed in particolare al fondatore Luciano Cimmino, nonché a tutti i collaboratori che hanno fornito un contributo di rilievo all'indagine sulle realtà aziendali che lo compongono. Un grazie ed un riconoscimento sentiti, anche per la passione nel lavoro e l'eccellenza nei risultati dimostrate, rivolgiamo con piacere sincero al dott. Roberto Manzi, responsabile della Pianoforte Academy. Senza la sua professionale ed amichevole collaborazione questo *paper* non si sarebbe potuto realizzare.

2. Le origini del pensiero economico

2.1 Napoli: culla dell'economia civile

Le società post-moderne e post-democratiche occidentali, sono sempre più concentrate sul presente, a spese del futuro. La cultura dominante esalta la gratificazione immediata e i risultati veloci, rifuggendo dall'impegno a lungo termine. Il crescente e diffuso disinteresse verso gli individui a scapito del mercato ha condotto l'uomo, inteso come fonte di ricchezza e valore, verso una crescente marginalizzazione, verso una continua e persistente spoliatura del suo ruolo all'interno della società. Nonostante le cessioni di sovranità da parte dell'individuo verso la sovrastruttura mercato, che dovrebbe essere funzionale al miglioramento del benessere della collettività, la recente crisi ha messo a nudo il fallimento di alcuni modelli economici, ma anche e soprattutto le criticità di un mercato autoregolantesi. In particolare, la limitazione d'intervento da parte dello Stato e il ruolo delegato all'autoregolamentazione del mercato, soprattutto finanziario, avvenuti negli Stati Uniti ad opera di Reagan negli anni '80 ed in Gran Bretagna grazie alla Thatcher, hanno posto una serie di riflessioni in merito al suo funzionamento.

La sopravvivenza dell'economia non è direttamente proporzionale all'espansione dei mercati finanziari e alla loro deregolamentazione; anzi, la sua sopravvivenza è legata inevitabilmente all'economia reale ed alla società civile, quel particolare substrato su cui poggiano le istituzioni economiche di ogni Paese. Le crisi susseguitesesi negli ultimi decenni, ed in particolare la Grande Recessione che attanaglia l'Italia da oramai diversi, troppi anni, hanno evidenziato una serie di criticità e smentito al contempo l'esistenza di un'economia scevra da norme morali e sociali, perseguendo l'affermazione di un capitalismo privo di un sistema di regole adeguato ai continui e repentini mutamenti della società.

È importante sottolineare che, nonostante le diverse conseguenze sul comportamento degli individui, derivanti da un simile cambiamento, la logica del mercato ha incorporato ed incorpora tuttora sia vantaggi che svantaggi.

Da un lato, il principio dell'efficienza continua a sottolineare il ruolo del mercato quale eccellente meccanismo allocativo delle risorse, dall'altro, in un tale scenario il ruolo del *“sociale è nettamente distinto dalla meccanica del mercato, che si presenta come un'istituzione eticamente e socialmente neutrale¹.”*

La teoria economica di ispirazione neoclassica, ad esempio, ignora che il corretto ed efficiente funzionamento dei mercati dipende anche dalla fiducia, dall'onestà e dalla responsabilità. Il pensiero dominante neoclassico ha idealizzato la competitività, enfatizzando la massimizzazione del profitto nel breve e nel lungo termine a scapito del benessere di una porzione maggiore di collettività². Questa logica di pensiero unita - con il tempo - alla crescente deregolamentazione del mercato, ha condotto inevitabilmente all'acuirsi della disuguaglianza nei redditi, alla povertà diffusa di un'ampia fascia di individui, nonché alla crescente marginalizzazione sia del ruolo dell'individuo che dello Stato, attraverso la preservazione di un sistema di welfare, pensato e radicato nel Vecchio continente. Ed è proprio in virtù di questo fenomeno che assume rilevanza l'economia civile ed il suo fondamentale ruolo nelle economie contemporanee.

La concezione di economia civile - che fonda le sue radici sia nel medioevo, che nell'Umanesimo civile del Quattrocento e del Cinquecento - indica principalmente una prospettiva culturale che si basa sui principi quali la reciprocità e la fraternità, diametralmente opposti ai principi basati sulla logica capitalistica, volta all'esaltazione dell'individuo e della sua utilità. Il tema dell'economia civile, riportato in auge in tempi recenti, da Stefano Zamagni e Luigino Bruni, per citarne alcuni, non riesce ancora ad avere una connotazione ben chiara, poiché, molto spesso, il termine viene affiancato al termine economia sociale.

Il fondatore dell'espressione economia civile è stato Antonio Genovesi, espressione da cui prende il nome il suo principale trattato (*Lezioni di Economia Civile*, 1765 – 67). Inoltre, il Genovesi fu il primo al mondo a istituire una cattedra di economia, in particolare economia civile e meccanica, nel 1754, presso l'Università di Napoli. Ed è proprio la città partenopea a rappresentare il punto di riferimento per gli intellettuali del periodo, poiché, la cultura napoletana era una delle più importanti e vitali nell'Europa dell'epoca.

2.2 Genovesi e Filangieri pionieri di un modello moderno

Per capire al meglio i diversi principi propri dell'economia civile è opportuno comprendere il pensiero del Genovesi, massimo esponente dell'economia civile, confrontandolo al contempo con quello del Filangieri, nonché, ove possibile, di autori pressoché contemporanei del Genovesi e, in particolare Smith, che fu in qualche modo influenzato dalle teorie dell'economia civile.

Nella scuola napoletana in generale e nel pensiero genovesiano in particolare, il commercio riveste notevole importanza, considerando l'attività economica come mera espressione della vita della collettività e benevolo alla stessa. Il Genovesi identifica il commercio come uno dei principali fattori di civilizzazione, sottolineando come il commerciare sia espressione dell'attività civile. In questo contesto emerge l'importanza del commercio come strumento di emancipazione della società. Sia il Genovesi, che Smith, coevo del primo e appartenente alla scuola nordeuropea, cercarono di identificare quali fossero le precondizioni necessarie, volte all'ottenimento del bene comune in una collettività. I due economisti videro nello scambio il principale strumento per il raggiungimento del bene comune, arrivando tuttavia a conclusioni differenti.

Da un lato la concezione Smithiana, che tendeva all'esaltazione di un interesse personalistico e quello Genovesiano che, seppur sostenendo che l'agire umano sia mosso dall'interesse, egli riteneva che tale interesse avesse un'accezione ben diversa da quella smithiana, ponendo come fine ultimo l'arricchimento spirituale dell'uomo.

“Non è nella benevolenza del macellaio, del fornaio, del birraio che ci aspettiamo il nostro pranzo ma dalla considerazione del loro interesse; non ci rivolgiamo al loro senso di umanità ma al loro egoismo, e non parliamo loro delle nostre necessità ma dei loro vantaggi³”, sosteneva Smith.

L'economista scozzese vide nella naturale propensione allo scambio la massima espressione di socievolezza umana, ponendo come *conditio sine qua non* la presenza delle virtù civili dell'uomo, come la giustizia e la prudenza, al fine di ottenere il corretto funzionamento del mercato.

Per il Genovesi e per tutti gli autori di economia italiani del '700, l'ottenimento del bene comune, invece, non era il risultato di una *invisible hand*, ma il frutto dell'espressione delle virtù morali degli individui, come la reciprocità e la fiducia, elementi prioritari che favoriscono la felicità, intesa come una fioritura interiore, ciò che Aristotele chiamava **eudaimonia**, ovvero il principio ed il fondamento della vita morale degli individui, argomento sul quale si tornerà nel terzo capitolo.

Dunque, una delle parole più ricorrenti nella tradizione dell'economia civile italiana e nel pensiero genovesiano è la **fiducia**. Il Genovesi riteneva in generale che la fiducia fosse un fattore in grado di generare valore e dunque di muovere e sviluppare il tessuto economico di una società.

Inoltre, nel pensiero del Genovesi, esisteva una sostanziale differenza tra fiducia pubblica e fiducia privata. La prima, rappresentata dalle virtù civili, ciò che al giorno d'oggi i teorici chiamano *“social capital”*, ovvero quel tessuto fiduciario che alimenta lo sviluppo umano ed

economico nel tempo. La seconda è invece ravvisabile nella virtù reputazionale. Il concetto di fiducia rappresenta la vera preconditione dello sviluppo economico. Negli ultimi anni il concetto basato sulla fiducia ha assunto un ruolo preponderante nelle scienze sociali, derivante sia dall'incertezza che dal rischio, elementi intrinseci delle società post- moderne⁴.

Un altro principio cardine, non meno importante, nella scuola di pensiero napoletana e nel pensiero del Genovesi, è dato, come testé menzionato, dal principio di **reciprocità**. L'economista napoletano si sofferma molto sulla sofferenza dell'uomo quando non è pienamente soddisfatto dalle relazioni con gli altri individui, perché viene a mancare la reciprocità positiva, che ha un carattere squisitamente relazionale, oltre ad essere uno degli elementi più importanti in grado di far progredire lo sviluppo personale e dunque il progresso di un'intera comunità.

Gaetano Filangieri, appartenente anch'egli alla scuola napoletana ed alla tradizione dell'economia civile, è stato un intellettuale influente in materia di filosofia del diritto e teoria della giurisprudenza, grazie alla sua famosa opera dal titolo "*La Scienza della Legislazione*".

In quest'opera, pubblicata a partire dal 1780 in sette volumi, l'autore cercò di esporre un pensiero frutto della grande cultura napoletana dell'economia civile, grazie alla vicinanza con altri luminari del tempo, in particolare Vico e Giannone, ma anche e soprattutto grazie al fiorire di innovative correnti di pensiero nel panorama settecentesco.

L'opera del Filangieri, mette in evidenza il principio riformatore illuministico, volto a cambiare sia le istituzioni che le leggi, con il fine ultimo di realizzare un ordinamento politico retto e dettato dai lumi della ragione, l'unico ordinamento in grado di assicurare ad ogni individuo la piena e costante felicità. Qui il collegamento con il pensiero del Genovesi è netto ed evidente, con la differenza che la felicità secondo il Genovesi ha un carattere prettamente relazionale, raggiungibile mediante l'appagamento dei bisogni del prossimo e quindi la felicità propria è garantita ove si è in grado di far felice il prossimo e non direttamente dipendente, come nel caso del Filangieri, dalla qualità dell'ordinamento politico.

Infatti i sette volumi che compongono "*La Scienza della Legislazione*" tentano di rappresentare la costruzione dei vari assetti istituzionali, nonché legali, in grado di garantire la felicità degli individui.

Ne "*La scienza della legislazione*" all'economia è dedicato un intero libro, il secondo, volto ad indagare i rapporti fra ricchezza e popolazione che, secondo l'autore, regolano il funzionamento del sistema economico. Il benessere all'interno di una collettività può essere garantito soltanto attraverso le leggi, il quale scopo deve esser rivolto a garantire un'esistenza agiata, un corretto scambio di beni, nel rispetto delle controparti e nella sicurezza della propria vita, nonché del patrimonio, nelle relazioni con le autorità e gli altri individui. Esiste quindi una

stretta e bidirezionale relazione tra l'assetto istituzionale/legale e l'economia che caratterizzano tutta l'opera dello scrittore partenopeo.

A differenza del Genovesi, nel pensiero filangeriano il benessere di una società non scaturisce dalle relazioni positive delle persone, bensì dall'interazione delle norme con i fatti economici in un determinato contesto. Quindi, il benessere sociale o individuale ottenuto da tale interazione dipenderà proporzionalmente dall'abilità del legislatore nell'identificare un pacchetto di leggi, in grado di delineare un processo di crescita costante e duraturo all'interno della comunità. Inevitabilmente l'economia della società sarà dipendente dal funzionamento dell'apparato legislativo, che ne determinerà il risultato finale. È importante sottolineare che non è solamente la felicità degli individui ed il benessere della collettività ad essere presente nell'opera dell'intellettuale partenopeo, bensì il richiamo ai temi economici è ricorrente in tutto il suo lavoro.

*“La scienza della legislazione cerca nell'economia una base materiale in grado di dare concretezza ai diritti dell'uomo e ritiene che il loro esercizio non prescinda dalla realtà della moderna società commerciale, caratterizzata dalla divisione del lavoro al perseguimento del benessere individuale, dal mercato e dalla meritocrazia”*⁵ e dunque dal talento, punto sul quale si tornerà nel prossimo capitolo al par. 3.2.

L'attenzione del Filangieri è rivolta, inoltre, a trovare la miglior architettura istituzionale che garantisca il funzionamento dell'apparato legislativo, dedicando particolare attenzione agli individui, affinché possano condurre una vita agiata, godendo al contempo dei diritti inviolabili dell'uomo. Ma cos'è il benessere sociale per il Filangieri? Secondo l'intellettuale partenopeo, il benessere totale sociale è dato dalla somma delle utilità dei singoli individui. Questo principio si basa sulla teoria dell'utilitarismo di Jeremy Bentham (1749-1832), poiché, la funzione di benessere sociale benthamiana è data dalla somma delle utilità individuali, quindi, il benessere sociale collettivo è visto come somma semplice o ponderata della utilità goduta dai singoli individui.

I rapporti dei consociati all'interno della comunità sono regolati mediante la stipula di un contratto, il cui oggetto e fine, è quello di arrecare un vantaggio alle parti in questione. *“Ognuno desidera d'essere il più felice che sia possibile: ognuno desidera d'avere tra le mani un potere, che obblighi gli altri uomini a contribuire con tutte le loro forze alla sua felicità, e questa è la ragione per la quale si desidera comandarli.”*⁶

Secondo il Filangieri il vantaggio delle singole parti può essere garantito solo attraverso il corretto funzionamento delle norme volte a disincentivare alcuni comportamenti all'interno della comunità, come la corruzione o la violenza.

Lo scrittore napoletano ritiene che il sistema istituzionale più consono in questo contesto sia quello democratico, in grado di far rispettare le regole, incentivando la collaborazione ed evitando possibili discordie. All'interno della comunità i diritti oltre ad avere un'importanza cruciale, possiedono anche un prezzo come un qualsiasi bene sul mercato, introducendo *de facto* il concetto di teoria del valore del diritto.

Come testé menzionato, il benessere totale di una comunità è dato dalla somma delle singole utilità individuali. Orbene, il tema del diritto come valore, si trova in questo scenario, in piena linea con la tradizione utilitarista italiana. Infatti, "*La Scienza della Legislazione*" in questo contesto tenta di spiegare lo studio economico della legge, inteso come lo studio volto ad approfondire gli effetti derivanti da una norma sul comportamento del singolo individuo, impiegando come strumento d'analisi la logica economica marginalista.

L'intellettuale è coerente con gli altri autori del XVIII secolo, come Mill o Bentham, che spiegano il valore attraverso l'utilità, i gusti dei consumatori e la disponibilità che ogni persona ha del bene. Secondo l'autore il valore di un bene specifico è dato dalle informazioni e/o opinioni che il soggetto ha del prodotto, introducendo un'altra pietra miliare nella scuola marginalista, rappresentata dall'utilità marginale decrescente. Questa tesi è particolarmente vicina alla teoria soggettivistica del valore elaborata dagli economisti neoclassici o marginalisti, in particolare Jevons (1871), Menger (1871) e Walras (1874). L'utilità è decrescente con il consumo e il valore è determinato al margine dall'ultima unità di utilizzo del bene. In altre parole, l'utilità di ogni successiva unità di consumo è via via minore e quindi un bene abbondantemente disponibile consentirà al consumatore di giungere al proprio livello di "sazietà", in corrispondenza del quale l'utilità marginale per ogni ulteriore porzione di bene sarà nulla o prossima allo zero.

Il pensiero del Filangieri si rivolge inoltre alla possibile applicazione di tali principi marginalisti nel contesto legislativo, al fine di risolvere i problemi concreti legati alla società. Se un individuo commette un atto non conforme alle norme previste dall'ordinamento giuridico, la pena corrisposta sarà proporzionale al danno arrecato al prossimo, identificando, al pari dei beni, un prezzo (pena o ammenda). Il Filangieri ritiene che, attraverso questo processo, si possa arrivare ad un graduale incivilimento della comunità.

Anche il Genovesi, ma soprattutto l'economia civile napoletana trattarono l'argomento dell'incivilimento. In particolare il Genovesi riteneva che l'incivilimento di un popolo potesse esser raggiunto solo attraverso lo studio, ad esempio, dell'economia e delle scienze. Questi elementi di natura culturale rappresentano, secondo il suo pensiero, non il fine, bensì i mezzi ed i relativi modi per raggiungere l'incivilimento.

Per il Filangieri, invece, non è la cultura a determinare il progresso della società ma il corretto disegno, nonché il relativo rispetto delle leggi, che disincentivano, attraverso la commisurazione delle pene, i diversi crimini, modificando in tal modo il costo opportunità delle azioni illegali. Secondo lo studioso napoletano, non è scontato che il comportamento dell'individuo sia perfettamente indirizzato verso i vantaggi che la convivialità tra soggetti all'interno della comunità produrrà; anzi, il soggetto commisurerà i vantaggi della socialità con i possibili svantaggi della commistione della pena, identificando la scelta più opportuna da adottare.

In questo passaggio la differenza con il Genovesi è netta, poiché il Genovesi ritiene, come tutta la scuola napoletana, che alla base dei rapporti fra persone ci sia la reciprocità e la fiducia, le uniche precondizioni utili a raggiungere la felicità. Al contrario, il Filangieri credeva che gli uomini fossero mossi da altri interessi individuali, non di natura squisitamente relazionale. Secondo l'autore, la mancata reciprocità e/o cooperazione sarebbe stata una strategia alternativa coerente con la sua natura, ostacolata solo con l'introduzione della pena, proveniente dall'ordinamento legislativo di uno Stato democratico. Quindi la misura coercitiva ha il ruolo primario volto a disincentivare l'interesse contrario al benessere di tutti e la pena ha una finalità essenzialmente intimidatoria, di prevenzione generale nei confronti degli individui.

“Né la vendetta dell'offesa recata alla società, né l'espiazione del reato sono gli oggetti delle pene. La vendetta è una passione e le leggi ne sono esenti [...]. Le leggi, allorché puniscono, hanno innanzi agli occhi la società e non il delinquente, esse son mosse dall'interesse pubblico e non dall'odio privato; esse cercano un esempio per l'avvenire, e non una vendetta pel passato.”⁷

La posizione di Filangieri può essere considerata come una presa di posizione nei confronti del giusnaturalismo rispetto al giuspositivismo. Il ricorso al modello giusnaturalistico consente all'autore di recuperare la concezione garantistica dei diritti, propria del pensiero di Locke, in quanto, tali diritti devono essere recepiti dall'ordinamento giuridico e nella fattispecie dall'ordinamento penale. Quindi, l'impostazione garantistico - liberale si lega perfettamente con la prospettiva istituzionale democratico - repubblicana, da lui enunciata.

Dunque, secondo un'impostazione garantista-liberale, in un sistema democratico repubblicano la politica contro il crimine è volta solamente a disincentivare il reato piuttosto che ad utilizzare strumenti altamente coercitivi, impropri per uno Stato democratico. Il fine ultimo della pena è quello di ridurre al minimo la presenza dei delitti, comparando il livello gerarchico del reato e attribuendogli la pena ottimale. Una pena maggiore rispetto al delitto commesso, aumenterebbe la probabilità di incentivare, piuttosto che disincentivare, i crimini nella società, perché un alto grado di deterrenza è esiziale, piuttosto che benevolo.

In questo paragrafo si son volute mettere in luce le analogie e differenze tra i due intellettuali napoletani: da una parte l'approccio genovesiano, volto al perseguimento della felicità, attraverso i principi di reciprocità e fiducia; dall'altra, quello filangeriano volto, invece, ad elaborare un sistema istituzionale garantista-liberale con il fine ultimo di accrescere il benessere complessivo della società mediante il disincentivo (attraverso la pena, che causa una perdita individuale) alla commissione di reati e seguendo un approccio economico/marginalista allo studio e promulgazione delle leggi.

2.3 Pianoforte Group - Virtù e valori applicati alla concreta realtà aziendale e sociale

Il nostro Paese, è stato rilevato da più parti, almeno negli ultimi due decenni è diventato sempre più un esportatore netto di eccellenze e, qualcuno afferma, un importatore netto di disgrazie. La grandezza e le potenzialità di sviluppo di un Paese, si misurano da un punto di vista economico e sociale, anche e soprattutto, dalla quantità di talenti che riesce ad accogliere.

In un contesto del genere, la riscoperta delle virtù descritte nel precedente paragrafo, come frutto del pensiero illuministico partenopeo e non solo, rappresenta sicuramente un primo e importante tassello in grado di rallentare la caduta libera della nostra società, contrassegnata invece da dis-valori, mancanza di prospettive incoraggianti ed incapace nel progettare piani di rilancio sostenibili nel tempo per il Paese. La *reciprocità*, la *collaborazione nella fiducia* e la *fraternità*, rappresentano quegli elementi indispensabili alla ricostruzione di un tessuto connettivo utile ad una nuova prospettiva economica e sociale.

In questo scenario italiano, l'esperienza di una figura imprenditoriale di forte impronta partenopea com'è quella di Luciano Cimmino, rappresenta sicuramente un caso esemplare. Il raffronto fra quel pensiero illuministico risalente ad oltre due secoli e mezzo fa ed il lungo percorso del patron di Yamamay, ci è sembrato significativo e singolare nell'evidenziare la modernità di quegli approcci valoriali che, pur nelle differenze individuali, hanno denotato il lavoro e le proposte del Genovesi e del Filangeri.

La storia che connota l'esperienza imprenditoriale di Luciano Cimmino, nonché poi dei figli Barbara e Gianluigi e della famiglia Carlino – pure napoletana e fondatrice di Carpisa, oggi rappresentata da Maurizio Carlino, Amministratore Delegato - è l'espressione di una delle forme più belle e sane del capitalismo odierno, che ha messo insieme lo spirito innovativo di più intelligenze, unendolo alla creatività e cultura tipiche di un territorio ed alla formazione di competenze tecniche e manageriali necessarie ad affrontare mercati nazionali e internazionali complessi.

L'esperienza di Luciano Cimmino è iniziata nel cuore del Vomero. Nato in una famiglia intrisa di cultura e valori legati al mondo del lavoro, inizia diciottenne a lavorare affiancando nella sua attività di rappresentante il padre, e quando questo viene a mancare a metà degli anni '70 del secolo scorso, assume la rappresentanza della Bassetti, all'epoca leader nel settore tessile. Poco dopo riuscì, facendo da ponte fra un grossista napoletano e il governo della Libia, a procurare a tale azienda una fornitura da 30 miliardi di lire che rimase negli annali del settore. Seguirono un accordo commerciale con la Stefanel ed altri. Ma, come spesso accade a chi ha il gusto dell'intraprendere, anche a Cimmino la sola attività commerciale comincia a star stretta. Così, dopo aver inanellato una serie di successi, nel 1983 dà avvio insieme a pochi soci che lo accompagnano in quella che lui stesso definisce una "lucida follia", alla creazione del marchio Original Marines. E questo con una formula organizzativa allora innovativa: testa, cuore e capitali in Italia e produzione all'estero, realizzando così una linea di prodotti di buona fattura, stile italiano e prezzi accessibili, distribuiti non più solo all'ingrosso ma tramite punti vendita diretti. Un'esperienza di successo, conclusasi quasi vent'anni dopo con la cessione per alcuni disaccordi fra i soci.

Ma già nel settembre 2001, sulla scorta dell'esperienza e del modello avviato e perfezionato in quella realtà aziendale, Luciano Cimmino si fa affiancare dai figli Barbara e Gianluigi, nella creazione e organizzazione di Yamamay, oggi tra i leader mondiali nel settore della lingerie, e più tardi nell'acquisizione di Jaked, con expertise in costumi tecnici da competizione. Il 2011 è l'anno della svolta. Quella che era una joint venture con la famiglia Carlino - che già conduceva l'azienda di valigeria e accessori Carpisa - diventa una partecipazione di capitali e rischi imprenditoriali, che lavora in sinergie di impresa ed ha respiro internazionale. Nasce la Pianoforte Holding.

La forza travolgente di Cimmino è stata quella di condurre e valorizzare la cultura e l'inventiva del suo territorio d'origine, con il coraggio di trapiantarla anche al nord e, nel far questo, puntare soprattutto sulle persone, in gran parte napoletane, anche quelle della sede di Gallarate. Dice, infatti, lo stesso Luciano Cimmino "chi inizia con noi spesso è disposto a seguirci, per questo dico che dei nostri 1300 dipendenti molti sono napoletani. A volte ci chiedono come sia stato possibile. Gli ingredienti sono serietà e un team vincente, ...". Per questo, quando si è capito che il mercato italiano, complice anche la crisi, si faceva stretto rispetto alle prospettive di ulteriore sviluppo, si è puntato sull'internazionalizzazione e la sede vicino Milano assicurava maggiori opportunità di crescita anche sotto tale punto di vista. Certo questa strategia ha richiesto sacrifici per il trasferimento di molti, a partire dagli stessi figli di Luciano, Barbara (oggi a capo della Basic Business Unit, Qualità & Ricerca di Prodotto) e Gianluigi Cimmino (Amministratore Delegato). Ma l'investimento costante su tutto il personale

e sui giovani in particolare, se richiede a loro e all'azienda impegno e sacrificio, offre possibilità di lavoro concrete e stabili per gli stessi giovani, che accettano di seguire un percorso di meritocrazia interna.

Non per nulla, con l'accordo del padre, la figlia Barbara ha puntato molto sulla formazione interna: formazione sulle competenze tecniche e commerciali, ma anche formazione sui valori condivisi nel Gruppo. Ed un potente strumento a tal proposito lanciato dalla stessa Barbara Cimmino è stata la creazione della YamAcademy, ossia la scuola interna di formazione e stimolo alla ricerca e innovatività. Di recente ampliata nelle funzioni e nell'impegno a vasto raggio al servizio di tutte le entità del Gruppo sui temi della formazione, *assessment, placement*, laboratorio d'innovatività, ricerca e sviluppo. Realtà che nel tempo e con la nuova dirigenza ha assunto la denominazione di Pianoforte Academy e la veste di vera e propria *corporate school*, detentrica e generatrice della *knowledge* aziendale in senso ampio.

3. L'economia della felicità

3.1 La felicità aristotelica e l'eudaimonia (fioritura della persona e della comunità)

Nella società attuale, è sempre più difficile instaurare rapporti con il prossimo che abbiano un connotato relazionale e, soprattutto, rapporti caratterizzati da elementi quali la reciprocità o la fiducia. Il mero scambio di merci è diventato l'espressione prevalente dell'aspetto relazionale fra due individui, dimenticando il ruolo degli stessi come attori attivi e non passivi di un determinato comportamento.

Nel precedente capitolo si è notato come l'interesse per il Genovesi sia la felicità, intesa come splendore interiore, molto vicina al concetto di *eudaimonia aristotelica*, in cui si può essere felici solo se si conduce una vita buona, in quanto l'uomo essendo un animale sociale necessita, inevitabilmente, di ampie relazioni con il suo simile che contribuiscano a condurlo al raggiungimento della felicità.

Con l'era della globalizzazione vediamo, sempre più, il ridursi delle relazioni nella collettività. Le persone non sembrano beneficiare degli effetti derivanti dalla crescita economica, che dovrebbe, almeno in teoria, aumentare il reddito pro-capite e dunque il benessere e con esso la felicità di un soggetto.

Il termine crescita, riferito all'aumento di lungo periodo del reddito pro-capite, ovvero del potere d'acquisto medio, ha assunto, soprattutto nei Paesi maggiormente coinvolti nella "Grande Recessione", una rilevanza notevole poiché si è ritenuto, e si ritiene tutt'oggi, che una maggiore crescita conduca sia ad una più veloce fuoriuscita dalla crisi sia ad un aumento di soddisfazione e benessere degli individui, in quanto detentori di una più ampia fetta di reddito.

La felicità è davvero una diretta conseguenza dell'aumento di reddito? Quali sono le condizioni che generano maggiore felicità per i soggetti di una determinata collettività? Nel presente capitolo si cercherà di rispondere a questi interrogativi mediante l'ausilio della principale letteratura economica.

In merito alla prima questione, alcuni studiosi hanno analizzato il tema della felicità sotto l'aspetto macroeconomico, in particolar modo mediante l'analisi delle *performance* del Prodotto Interno Lordo (PIL) e i relativi effetti, derivanti da una maggiore porzione di reddito posseduto. Altri ricercatori hanno, invece, affrontato il tema della felicità da un punto di vista strettamente più valoriale, intendendo la felicità come elevazione positiva dei rapporti con il prossimo o come benessere derivante da un minor costo sociale in termini di disuguaglianza o disoccupazione.

In merito all'aspetto macroeconomico, Di Tella, MacCulloch e Oswald⁸, hanno dimostrato come fluttuazioni del Prodotto Interno Lordo (PIL) influenzino direttamente, in alcune circostanze, il benessere e dunque la felicità delle nazioni. La felicità delle persone, secondo gli autori, è fortemente correlata con i movimenti del PIL.

Tuttavia, lo stesso Oswald successivamente ha sottolineato che le migliori *performance* dell'economia non si traducono necessariamente in maggiore felicità per una determinata Nazione e che, negli Stati industrializzati, il progresso economico cattura solamente un piccolo ammontare di felicità⁹.

L'autore, in particolare, ha cercato di analizzare quali potrebbero essere i fattori determinanti che causano un elevato livello di infelicità, arrivando a concludere che il tasso di suicidi non sia un indicatore affidabile, in quanto riflette la condizione di un disagio mentale¹⁰, non necessariamente derivante da una bassa qualità di vita del soggetto. Lo studioso sostiene che invece è il tasso di disoccupazione ad essere la prima condizione a generare infelicità. Questo fattore avvalorava ancor di più la tesi che non è solamente l'aspetto macroeconomico a generare felicità, ma esistono altri elementi da prendere in considerazione attraverso i quali si può giungere ad un'analisi più esaustiva e puntuale.

David Morawetz et al.¹¹, hanno cercato di esaminare l'impatto della distribuzione del reddito sulla felicità dell'individuo, comparando la felicità delle persone in due differenti comunità, aventi tuttavia alcune caratteristiche in comune, come ad esempio l'età, il grado di religiosità ed il reddito pro-capite medio e prendendo in esame la differenza in merito alla distribuzione del reddito: la prima comunità aveva una distribuzione più diseguale, la seconda più egualitaria. Gli autori hanno dimostrato come una maggiore distribuzione egualitaria abbia un impatto maggiore sulla felicità di una comunità.

Bisogna inevitabilmente riconoscere che se da un lato l'aumento del potere d'acquisto ha sì favorito la soddisfazione di una quantità di bisogni fino a qualche decennio fa impensabili, dall'altro, sembra che il benessere interiore dell'individuo non abbia beneficiato completamente di tale aumento e quindi, tale mancata correlazione induce a ritenere che, sostanzialmente, la crescita economica ed il conseguente aumento del potere d'acquisto, non siano variabili completamente esplicative dell'aumento o diminuzione della felicità in un contesto specifico.

Uno degli eminenti autori che hanno tentato di dare una spiegazione della felicità mediante un'analisi diversa da quella riferita all'aumento del reddito posseduto è stato Scitovsky, uno dei più grandi studiosi dell'economia del benessere, nel suo famoso libro *The Joyless economy*¹² (L'economia senza gioia). L'autore ha indagato su quali siano le caratteristiche precipue della felicità, analizzando in maniera puntuale il cosiddetto "paradosso della felicità".

Il primo studioso che iniziò a parlare di paradosso della felicità fu Richard Esterlin¹³. L'autore fu uno dei primi ad accorgersi che non esiste una stretta e bidirezionale correlazione tra reddito posseduto da ogni singolo individuo e la relativa felicità acquisita.

Scitovsky, vicino alle idee di Esterlin, riteneva che per condurre una vita buona l'individuo dovesse avere due elementi fondamentali: il *comfort* e la stimolazione o *stimulation*. Con il termine *comfort* si riferiva a quel particolare ingrediente in grado di appagare le fatiche della vita, mentre la stimolazione poneva attenzione alla ricerca di beni e servizi in grado di fornire nuovi stimoli e aspirazioni. Scitovsky, nel suo libro, ha confrontato le abitudini del popolo statunitense con quelle del popolo europeo, arrivando a delineare un'eccessiva tendenza da parte dell'individuo (US) ad usufruire di un maggiore *comfort* a scapito della stimolazione.

Con quest'analisi, l'autore intende riferirsi al fatto che nella società post-industriale si ha la tendenza a fornire abilità, soprattutto nei sistemi scolastici, che soddisfino le richieste sempre più esigenti del mercato. Sostanzialmente formare una classe di omologati o di alienati sociali, in cui le abilità diventano un elemento indispensabile per l'efficienza produttiva. Probabilmente l'analisi di Scitovsky apre innumerevoli interrogativi circa l'aumento della noia, dovuta all'omologazione e all'efficienza, nonché ai lavori routinari da parte delle giovani leve, che ha condotto verso un'economia senza gioia; verso una divergenza tra lavoro e felicità e viceversa.

Oltre all'analisi di Scitovsky e quella di Easterlin, altri autori hanno contribuito nell'identificare quali fossero gli elementi determinanti il paradosso della felicità. Una fra le più importanti spiegazioni in merito è stata avanzata da Robert Frank e Richard Layard¹⁴, il quale ha analizzato i meccanismi di competizione e rivalità.

Gli autori, nello specifico, hanno sostenuto che gli individui detengono una naturale propensione a paragonare il loro benessere, in termini di reddito, con quello degli altri individui della società. Questa competizione potrebbe spiegare perché l'aumentare del reddito non

aumenti direttamente la felicità, in quanto, se aumenta il mio reddito ma anche quello del mio vicino *competitor*, la mia felicità si riduce o si avvicina allo zero. D'altro canto se il mio reddito aumenta e quello del mio vicino diminuisce, la mia felicità aumenta di conseguenza.

Un altro studioso che ha tentato di evidenziare il paradosso della felicità non in termini prettamente macroeconomici è stato Daniel Kahneman, premio Nobel dell'economia nel 2002, che ha utilizzato la metafora *treadmill* (tapis roulant) per descrivere la felicità dell'individuo, enfatizzando anch'egli l'asserzione secondo la quale se il reddito aumenta non aumenta necessariamente la soddisfazione, in quanto agiscono due diversi meccanismi, come l'adattamento alle circostanze, ma ancora di più le aspirazioni, che inducono ad una sorta di quasi perenne stato stazionario.

La teoria economica marginalista ci aiuta a comprendere meglio il concetto espresso dal premio Nobel. La teoria economica in questione afferma che la soddisfazione risultante dal consumo iniziale di un determinato bene risulta essere elevato ma, all'aumentare del consumo di tale bene, il livello della nostra sazietà aumenta e la nostra soddisfazione decresce fino a ridursi a zero. In questo caso un aumento del reddito e quindi dei consumi conduce ad un aumento del benessere solo temporaneo, in quanto, secondo Kahneman, l'individuo si abituerà presto al *comfort* derivante dal possedere ad esempio un nuovo telefonino. Sono le aspirazioni ad entrare in gioco, poiché una volta acquistato un nuovo telefono, aumenteranno di conseguenza le nostre aspirazioni, volte al raggiungimento del migliore *mobile* e quindi, sebbene il nostro benessere (temporaneo) sia aumentato con l'acquisto del bene, il nostro benessere soggettivo rimane uguale, perché si è costretti sempre al raggiungimento di un *quid* in più.¹⁵ La metafora del tapis roulant (*treadmill*) spiega perché si raggiunga lo stato stazionario pur continuando a camminare o addirittura aumentando la velocità del passo. Con l'acquisto di un bene aumenta la nostra soddisfazione (temporanea), ma aumentano di conseguenza le nostre nuove aspirazioni con il fine ultimo di raggiungere il bene ideale, che ci conduce ad una continua ricerca della felicità.

La nostra società post-industriale è basata sulla funzione dell'individuo non come attivo partecipatore nel quotidiano, bensì come fruitore delle azioni della sovrastruttura mercato, che non arreca alcun beneficio in termini di felicità relazionale ma che conduce, invece, verso la soddisfazione dell'interesse (personale) e non collettivo.

In questo *modus operandi*, vengono inevitabilmente marginalizzati quelli che sono i bisogni puramente affettivi di ogni individuo, non soddisfatti dal funzionamento del mercato, volto solamente alla mera funzione contrattuale e allocativa delle merci.

Il mercato ha certamente contribuito in ampia misura alla crescita del benessere nel corso del tempo. Basti pensare al progresso tecnologico esponenziale, avutosi dalla Rivoluzione

Industriale sino ad oggi. Tuttavia, l'elemento importante da sottolineare, talvolta ampiamente sottovaluto, rimane e rimarrà il ruolo dell'individuo e le sue abilità intrinseche all'interno della società. Si è cercato di riempire sempre più i vuoti affettivi e relazionali dell'uomo attraverso l'iniezione di materialismo nella vita dell'individuo. Bene osserva Polanyi:

*“La rivoluzione industriale fu soltanto l'inizio di una rivoluzione tanto estrema e radicale quanto mai una rivoluzione potè infiammare le menti dei settari, tuttavia il nuovo credo era completamente materialista e sosteneva che tutti i problemi umani potessero essere risolti per mezzo di una quantità illimitata di beni materiali.”*¹⁶

Con il trascorrere del tempo, il modello dell'economia di mercato ed in particolare del mercato autoregolamentato ha prodotto una società aggressiva, basata sul conflitto, differente dal tipo di società in cui gli elementi costituenti erano la cooperazione, il bene comune, la fiducia e la solidarietà reciproche. In sostanza, un tipo di società completamente diversa da quella immaginata dal Genovesi e da Filangieri.

*“L'eccezionale scoperta delle recenti ricerche storiche ed antropologiche è che l'economia dell'uomo, di regola, è immersa nei suoi rapporti sociali. L'uomo non agisce in modo da salvaguardare il suo interesse individuale nel possesso di beni materiali, agisce in modo da salvaguardare la sua posizione sociale, le sue pretese sociali, i suoi vantaggi sociali.”*¹⁷

Polanyi credeva che il funzionamento del mercato e la sua tendenza conducessero la società nel divenire un mero deserto. Un deserto di relazioni sociali.

Gli studiosi del diciottesimo secolo, in particolare Smith, credevano che l'uomo fosse spinto invece da un desiderio naturale di scambio che avesse alla base il guadagno individuale. In un certo senso sembra quindi che le relazioni di mercato siano l'unica base esistenziale della post-modernità. Alcuni studiosi, come ribadito da Polanyi ne *“La Grande Trasformazione”*, hanno enfatizzato l'assenza di qualunque desiderio di profitto individuale derivante dalla produzione o dallo scambio.¹⁸

Quindi, nella società attuale, l'accanimento al profitto, nonché la spinta alla soddisfazione del maggior interesse individuale, hanno eroso le relazioni esacerbando l'elemento conflittuale. La dissoluzione dei legami sociali ed affettivi, la depressione, sono tutti elementi riconducibili alla nostra società. Questa è l'ampia dimostrazione che la crescita *tout court* non ha generato un aumento nella felicità delle persone.

*“L'uomo non può essere felice se è in miseria, ma nemmeno se si sente solo o vive enormi difficoltà di comunicazione o ha un rapporto di sospetto con i propri simili o nevrotico con il proprio tempo o percepisce il degrado dei rapporti sociali e di tutto ciò che è comune alle persone”.*¹⁹

Le sfide del futuro saranno quelle volte a migliorare la felicità ed il benessere di una collettività, investendo denaro ed energie in particolari sistemi e/o organizzazioni che facilitino l'instaurarsi di relazioni umane, basate sulla cooperazione e sulla soddisfazione dei bisogni affettivi, al fine di avere una società meno opportunistica e più solidale.

3.2 Lo sviluppo del “talento”: competenze e valori al servizio di sé e della comunità

Uno degli elementi in grado di affrontare le sfide del futuro, come la crescente disoccupazione e l'aumento della disuguaglianza economico-sociale, è proprio il talento e, più in generale, la valorizzazione del miglior capitale umano.

Ma cos'è il talento? Nell'antichità, il talento (dal latino *talentum*) era un'unità di misura che variava secondo il sistema adottato. All'epoca il talento era associato al concetto di predestinazione, al dono intrinseco dell'individuo, non acquisito dall'ambiente circostante né tantomeno ereditato. Era una precondizione della vita. Nel mondo contemporaneo si annoverano invece una concezione elitistica del talento, basata sulla singolarità dell'individuo, ed una democratica, che coincide con la nozione di meritocrazia²⁰. Si ritiene che entrambe, considerate congiuntamente, forniscano spiegazioni esaustive del concetto, ma al contempo crediamo che il talento senza allenamento sia una mera potenzialità individuale incapace di creare quelle opportunità necessarie alla collettività. Inoltre, queste tre concezioni del talento, quella del passato e le due più attuali, devono necessariamente essere considerate come poste lungo un *continuum* crescente, senza soluzione di continuità. All'estremità inferiore di tale *continuum* troviamo l'inclinazione personale. Pensiamo ad un genio precoce indubabilmente come Mozart. Egli, già all'età di sei anni era in grado di comporre brani di una complessità e creatività unica. Ecco dunque la concezione antica del talento. Procedendo oltre troviamo il concetto elitistico, che ne fa una potenzialità non innata bensì acquisibile come miglioramento individuale nel corso dell'esistenza. Infine, la condizione democratica e dunque meritocratica del talento. È possibile ricevere per natura o per fortuna inclinazioni e attitudini innate così come possiamo acquisire competenze elevate ma, senza l'elemento ulteriore del fattore meritocrazia, tutto questo potenziale propriamente umano si limita, fino ad evaporare e svanire nel *black hole* della mediocrazia.

Un elemento che riveste particolare importanza, in merito al talento, riguarda la sua distribuzione geografica. Alcuni studiosi hanno posto l'attenzione proprio su questo elemento, evidenziando che i principali fattori nella decisione in merito alla collocazione da parte delle imprese riguardassero i costi e la qualità del fattore lavoro.

Altri, invece, come ad esempio Jacobs²¹ et al., hanno tentato di evidenziare il ruolo giocato dagli individui nell'organizzazione dell'attività economica nelle città. Secondo gli autori, le

città svolgono un ruolo preponderante nello sviluppo economico, attraverso la generazione e la mobilitazione di nuova conoscenza. La grandezza delle città unita alla loro diversità, conduce alla generazione di nuove idee, in quanto l'alto livello d'interazione promuove la creazione e lo sviluppo di nuove tecnologie e dunque di nuovi prodotti. Ullman²², invece, ha notato come il ruolo svolto dal talento nel processo di sviluppo regionale, dovuto alla concentrazione delle migliori menti in un determinato contesto.

L'economia post-industriale si basa fortemente sull'accumulazione del miglior capitale umano ed ha la tendenza a sfruttare l'agglomerazione geografica, tecnicamente chiamata *clustering*²³. La mancanza di consistenti forze di agglomerazione causa notevoli problemi per una specifica comunità, incapace di attirare forza lavoro qualificata; pensiamo ad esempio alla condizione economica del Mezzogiorno.

L'innovazione è sempre più legata al territorio ed è di vitale importanza che ogni comunità sfrutti al meglio i propri vantaggi comparati, sia lavorando sulle risorse esistenti, sia facendo leva sui punti di forza, ma anche e soprattutto, sviluppando le competenze specifiche del proprio territorio.

La letteratura economica suggerisce che alcune città sono in grado di attirare il talento principalmente perché sono in grado di offrire opportunità, in linea con le esigenze delle persone ad elevata competenza, che in zone periferiche è impossibile trovare. Si pensi ad esempio all'elevata diffusione di musei. Le persone *highly qualified*, posseggono le risorse economiche per muoversi più facilmente e dunque possono esercitare un alto potere decisionale in merito alla scelta di una specifica località.

Gleaser, Kolko e Saiz²⁴, hanno trovato una stretta relazione tra le opportunità offerte dalla città e la sua crescita. Gli autori suggeriscono che non è solamente l'alta presenza di persone altamente specializzate che aumenta la produttività, ma anche e soprattutto che le città in grado di attirare persone talentuose riescono ad offrire un'alta qualità della vita. Dunque per innescare il volano dello sviluppo è necessario alimentare le competenze di ciascun individuo, nonché la capacità da parte di ogni territorio di attrarre le menti più brillanti, con il fine ultimo di alleviare l'enorme disomogeneità geografica ed economica presente nel nostro Paese.

Eaton e Eckstein²⁵ hanno dimostrato come lavoratori con elevate competenze diventino più produttivi quando sono collocati in prossimità fra loro, poiché si generano i cosiddetti *spillover* della conoscenza. Inoltre, il premio Nobel James Heckman ha affermato che l'accumulazione di qualifiche e competenze genera una spirale virtuosa e l'investimento iniziale in formazione condurrà ad ulteriori investimenti nel futuro²⁶.

Guardando al caso italiano, si evidenziano grandi carenze in merito allo sviluppo delle competenze, unito allo scarso livello di istruzione delle persone in età lavorativa. Il nostro

Paese, come ben noto, spende molto poco in istruzione ed ha un tasso di laureati in età compresa tra i 30 e i 35 anni pari al 20%, ben al di sotto della media europea. La quota prevista dall'Unione Europea, entro il 2020, dovrà esser pari al 40%.

Michael Greenstone e Adam Looney²⁷ hanno enfatizzato il ruolo dell'Università, dimostrando che è molto difficile trovare un investimento più remunerativo dell'investimento in istruzione universitaria, poiché, il conseguimento di una laurea consente al singolo individuo, al netto dell'inflazione, un ritorno annuo differenziale rispetto al non laureato di oltre il 15%, molto più di oro o immobili, tutti inferiori al 3%.

Il grande problema dell'Italia non risiede nell'offerta di talento creativo, bensì nella domanda. I problemi risiedono soprattutto nella limitata quantità di giovani laureati che il nostro sistema universitario riesce a sfornare in un anno, nonché nella mancanza di competenze necessarie per affrontare la complessità di un mondo sempre più globalizzato.

Inoltre, ad aggravare il problema, è il continuo e costante flusso di talenti che si trasferiscono all'estero, portando via il loro *know how*. Una società meritocratica si basa fondamentalmente sul riconoscimento e la valorizzazione delle abilità dimostrate sul campo. Il passo più importante consiste nel far emergere e coltivare l'intelligenza, incentivare lo sforzo e l'impegno, misurando il merito in modo oggettivo e comparabile. Nel nostro Paese l'individuo che fallisce una sperimentazione innovativa viene emarginato dalla società, anziché incoraggiato a proseguire nella ricerca. L'attenzione deve esser rivolta alla creazione di un sistema che sia in grado di valorizzare il merito e garantire ulteriori opportunità per gli individui che hanno fallito, incentivando il processo del *try and error*. Il nostro Paese fonda le sue radici industriali principalmente sul *medium tech* e quindi ha bisogno di incentivare la valorizzazione delle abilità umane, ma anche e soprattutto la trasmissione di competenze tra figure *senior* e *junior*. Nell'era della conoscenza il nostro Paese non può permettersi un sistema universitario obsoleto, una scarsa attenzione alle risorse umane e l'emarginazione di tanti giovani che hanno sperimentato alcuni insuccessi. Attraverso la ricerca del miglior talento è possibile trasformare i limiti in potenzialità, facendo leva sulle competenze di ciascun, nonché incentivando il sistema motivazionale dei giovani, che rappresentano la più grande fonte di ricchezza economica e di sviluppo sociale del nostro domani.

3.3 Pianoforte Group – La gestione delle persone oggi: idee e azioni alla luce dello Humanistic Management

Lo Humanistic Management (HM) è un valore nei dipendenti Yamamay e Carpisa; un modo nuovo per concepire l'azienda. Una vera e propria svolta culturale orientata a superare il modello del management scientifico, di taglio Tayloristico, a favore di un modello umanistico

che trae ispirazione dal sistema vivente, non semplicemente da una macchina. Un valido studio dello HM viene offerto da Thomas Davenport in molte delle sue pubblicazioni e in tempi ancora non sospetti. Egli affermava la coesistenza di valori comuni, in azienda come nella *societas*.

Un management ispirato ai principi della *humanitas* - e ci sta tutto in un'azienda a conduzione familiare come questa - deve saper trovare un perfetto bilanciamento tra le componenti *hard* (l'*Information Technology*, i processi e i sistemi) e quelle *soft* (gli stati d'animo, i principi e i comportamenti). Solo così si può favorire al meglio la creazione e l'estrazione di conoscenza. Ai saperi specialistici vanno affiancati capacità politiche in grado di rendere più efficaci le azioni preparando le coscienze al cambiamento. Alla base di questa *leadership* innovativa c'è una mentalità fondata sul perseguimento di uno scopo comune sulla condivisione di un insieme di valori guida. Fiducia, stima, dialogo, laboriosità, ottimismo: è grazie a queste virtù che si favorisce il processo di impollinazione che determina il moltiplicarsi delle conoscenze. Cosa è la fiducia se non ciò che consente la creazione di quei legami invisibili che uniscono le persone? Quell'*humus* che trasformando le semplici transazioni di lavoro in relazioni personali cariche di significato, porta a un ambiente di lavoro fecondo? Due persone parlano, si ascoltano e interagiscono perché si fidano l'una dell'altra. La fiducia è alla base del loro dialogo ed è il presupposto indispensabile per l'accrescimento del proprio sapere. Esattamente come in questa *leadership* emergente - che accresce naturalmente il proprio sapere, attraverso lo scambio di opinioni - è sempre la fiducia che apre la comunicazione e contribuisce all'innovazione e al successo delle organizzazioni. E la cultura orientata alla fiducia e al dialogo nasce anche dalla convergenza tra il progetto aziendale e il progetto di vita di ogni singola persona che entra a far parte dell'azienda.

In Pianoforte c'è la convinzione che la creazione di profili professionali innovativi non è pensabile se non in un sistema aperto alla formazione e all'addestramento delle risorse umane. Un cambiamento di mentalità che deve provenire dal mondo dell'istruzione, prima ancora che da quello delle aziende. Ecco perché migliorare il sistema scuola-università, al quale è devoluta l'attività di fare la "scuola del sapere" (*knowledge*), è indispensabile. Ecco perché le imprese che vogliono essere competitive debbono investire maggiormente nella formazione postscolastica, ovvero nella "scuola del saper fare" (*know-how*). Non è un caso se uno dei parametri per misurare il livello di eccellenza delle aziende è la presenza al loro interno di scuole di formazione - del "saper fare", appunto. Non è un caso se una delle aree che gli Amministratori Delegati o il *top management* fa visitare agli ospiti in azienda è l'*Academy* e le aule dove il team svolge la formazione.

Un'attività che non si limita a un corso di aggiornamento o di formazione, ma che presuppone la continuità di un processo formativo. Una scuola, appunto.

Fare scuola in questo senso significa, allora, innanzitutto conoscere e pianificare i bisogni, sviluppare specifiche competenze, e non ultimo garantire un *placement*. La *corporate school* si caratterizza, dunque, per essere luogo di identità e memoria: dove il sapere viene custodito, arricchito e trasmesso.

Avere queste strutture in azienda significa anche saper crescere e reclutare i manager del futuro. Un giovane alle prime esperienze è spesso materia grezza da modellare. Le qualità personali quali logica, perseveranza, curiosità, flessibilità possono supplire alle lacune della formazione e aggiungere a un ottimo teorico il potenziale per divenire un brillante "attore" aziendale. Ma quali criteri orientano la selezione delle giovani leve di laureati, potenziali candidati per sviluppi futuri in ruoli manageriali? Quello che in realtà si cerca di scoprire durante la selezione è la capacità e la volontà di sviluppare nuove competenze, l'attitudine a relazionarsi con gli altri e a comunicare adeguatamente. Inoltre, la voglia di crescere e l'apertura al cambiamento. Le principali caratteristiche ricercate sono la dinamicità e il "non aver paura di sporcarsi le mani", per esempio nel nostro caso è importante fare dei percorsi nella vendita. In passato le competenze richieste erano esclusivamente quelle tecnico-specialistiche, mentre oggi ai giovani laureati inseriti in azienda si richiedono sempre anche qualità personali e comportamentali utili ad affrontare il mercato e i suoi cambiamenti.

Ritorniamo al tema del talento, già precedentemente trattato, e portiamolo in casa Pianoforte. Un possibile percorso ideale di *induction* e sviluppo per i neolaureati, orientato a facilitare il loro abitare l'organizzazione è sintetizzabile nel modello del "talento cortese". Potrebbe essere questa la traduzione in chiave contemporanea dell'ideale cavalleresco. Un concetto che racchiude al proprio interno sia attributi pratici e concreti, sia aspetti psicologici ed emozionali. In questo modo, il valore della prodezza, il buon uso delle armi del cavaliere, diventa la competenza professionale; il senso dell'onore e la rispettabilità si trasformano in ingaggio e motivazione; la lealtà si traduce nel senso di appartenenza e la nobiltà d'animo nell'attenzione alle relazioni interpersonali. Questo modello, che potrebbe apparire solo una sorta di gioco semantico, sottende in realtà a un profondo cambiamento di prospettiva, che mira a creare persone capaci di costruire velocemente competenze professionali, di orientare praticamente le proprie conoscenze teoriche e di contribuire attivamente ai processi di *problem solving*, pur in presenza di strutture organizzative fortemente normate. Lo scenario di incertezza e di cambiamento continuo al quale siamo esposti, chiederà persone capaci di tollerare maggiormente l'ambiguità - ciò che non sempre è chiaramente definito - e di gestire la complessità. Per questo, saranno più importanti le metacapacità: tolleranza dello stress, energia,

visione positiva, gestione della complessità, gestione dell'incertezza e dell'ambiguità organizzativa, disponibilità al cambiamento. Da capacità manageriali a metacapacità, dunque. E' come se ci fossimo spostati da un bosco a una giungla e non sai se la giungla sarà ancora giungla. Non sai cosa il prossimo passo ti riserva. Quindi bisogna avere anche doti di coraggio unite a motivazione e interesse. Serve una ricerca di talenti e competenze meno standard, meno stereotipate ma più adatte al contesto aziendale specifico. E' importante, per questo, inserire in azienda grandi innovatori, agenti del cambiamento ma che sappiano anche relazionarsi, adattarsi, calarsi nella realtà specifica con umiltà. *L'intuitu personae*, prima di tutto. Per fare centro nell'individuazione e nella scelta del candidato che risponda ai requisiti ideali del profilo richiesto, si possono mettere in atto diversi metodi e strategie. Tuttavia, la scelta definitiva deriva sempre dall'*intuitu personae*, ovvero dalla percezione soggettiva che si ha delle qualità personali del candidato in sede di colloquio. Nel processo di selezione la parte più rilevante riguarderà la comprensione e la valutazione complessiva delle personalità e del potenziale. Curiosità, capacità di ascolto, propositività, energia positiva, intraprendenza, relazionalità saranno probabilmente i tratti di maggior rilievo. E se la competenza professionale manageriale e la preparazione di base costituiscono una premessa imprescindibile, ciò che fa la differenza tra un candidato e l'altro è il potenziale che ha in sé, la ricchezza della personalità.

La globalizzazione e la crisi mettono le aziende di fronte a situazioni complesse che richiedono nuova *leadership*. Per questo, è importante da parte del manager un passaggio dall'interesse personale - o al massimo funzionale, cioè della funzione svolta in azienda - all'interesse della *Company* e del Paese nel suo complesso.

Innervare competitività nel nostro Paese significa anche fare da *Company* apripista con nuovi approcci nella selezione del personale. Puntando spesso sui "normali" più che sui "talenti", su qualità "nascoste", più che "ufficialmente riconosciute", su assetti "di fatto" più che "previsto da piani formali", su "soluzioni *ad hoc* intelligenti" più che su *best practices* universalmente note. E questo attraverso degli orientamenti chiari, semplici e dettati dal buon senso.

Crede e praticare sul lavoro il principio della democrazia e della meritocrazia del talento significa dare a tutti le stesse opportunità e poi essere selettivi nelle scelte. Fare dei talenti un *club* aperto, e non una *élite* di privilegiati, significa trasformare il *management* emergente in *tutors*, orientato a incentivare i migliori e a mantenere alte le motivazioni del personale. Usare la prova sul campo significa far capire alle persone se hanno le capacità giuste per emergere nel contesto del business aziendale. Superare la paura di fare *stretching* significa sollecitare i talenti a tirar fuori ancora di più le proprie capacità. Esporre i talenti alle sfide di frontiera, farli volare

alto, significa anche chiedere loro di scendere a terra e di portare risultati concreti per l'azienda, interagendo efficacemente con il resto del contesto aziendale.

4. L'economia della reciprocità

4.1 Il bene relazionale

In precedenza si è osservato come negli ultimi tempi, grazie soprattutto al ritorno in auge dell'economia civile, il tema della felicità sia entrato fortemente nel dibattito economico. In particolare, è stato evidenziato come nel corso dell'esistenza di un individuo il reddito e la felicità non siano sempre direttamente correlati (paradosso della felicità). Questo presuppone l'esistenza di altre variabili in grado di far aumentare la felicità nel corso della vita dell'uomo.

Con l'avanzata dell'economia di mercato i concetti di fiducia, felicità e reciprocità, sono andati via via scemando. Infatti, nella prima metà dell'Ottocento la visione civile dell'economia ha lasciato il passo all'economia di stampo prettamente utilitaristico, soprattutto Benthamiano, intendendo l'interesse della comunità come somma degli interessi dei singoli componenti, entrando a far parte, *de facto* e tutt'oggi, del *mainstream* economico globalizzato.

Il mercato, appare come un'istituzione basata su relazioni impersonali e volta al soddisfacimento univoco del *self-interest*. Dunque in un simile contesto la reciprocità, l'empatia e la fiducia non sono determinanti nelle relazioni fra gli individui, a dispetto di ciò che consideravano i padri dell'economia civile. Gli elementi testé menzionati, lasciano spazio all'egoismo, al benessere materialistico, conducendo l'uomo verso un vuoto relazionale, difficile da colmare date le condizioni in cui versa il nostro tessuto sociale odierno.

Il bene relazionale funge da viatico per una più ampia spiegazione del paradosso della felicità. A differenza dei beni privati in cui l'aspetto essenziale della relazione è rivolto al mero scambio della merce, nei beni relazionali l'aspetto che merita particolare attenzione è la relazione esistente tra bene relazionale e felicità percepita dall'individuo.

La branca che studia i rapporti fra economia e felicità tende a sottolineare che la qualità delle relazioni degli individui rappresenta una componente importante nel determinare la felicità delle persone.

E' utile ribadire come l'avvento della rivoluzione industriale abbia corrosato i rapporti interpersonali, a causa dell'imperante avanzata dell'economia di mercato. Le relazioni si sono concretizzate in misura crescente in un mezzo per lo scambio di merci e servizi, comportando anche un cambiamento nei valori degli individui, volti non più all'emancipazione o alla soddisfazione personale, bensì all'aumento dello *status* economico.

Il cambio radicale di comportamento ha condotto inevitabilmente, come asserisce Easterlin, ad un cambiamento nei valori e rapporti fra generazioni, soprattutto in termini di solidarietà pubblica.

In particolare Easterlin, ha spiegato come il cambiamento valoriale degli adulti, dovuto principalmente ad una caduta dei salari reali nel periodo successivo al 1973, ha generato uno *shock*, il quale ha prodotto per reazione un mutamento nelle aspirazioni dei giovani, volte principalmente all'accrescimento materialistico, divenuto in poco tempo un elemento fondante del loro stile di vita.

Non vi è alcun dubbio che la società attuale abbia tratti impersonali, egoistici, nonché opportunistici e per questo un ritorno allo studio dell'economia civile oltre che essere appropriato risulta assolutamente prioritario e doveroso.

La reciprocità sembra essere, ad oggi, una mera utopia, poiché tale comportamento sociale non si concilia con il modello di economia di mercato e ciò arreca una grave perdita sulla vita di ogni individuo, in termini di minore felicità percepita.

L'autorealizzazione rappresenta, secondo la piramide di Maslow, la massima aspirazione conseguibile per un uomo. Tuttavia, se l'autorealizzazione lavorativa, attraverso una più veloce carriera ed un conseguente aumento di reddito, si traduce nel sacrificare le relazioni familiari, i rapporti personali, le occasioni di socializzazione e convivialità, ecco che l'effetto totale dovuto ad un maggior reddito e/o a una più rapida carriera si traduce in una diminuzione netta della felicità totale.

L'economia civile, si discosta completamente dalla visione odierna di economia di mercato. Il fine ultimo dell'economia di mercato è il profitto, quello dell'economia civile è la fioritura interiore dell'uomo attraverso le virtù. I beni pubblici o privati, sono i beni di un'economia di mercato. I beni relazionali rappresentano, invece, uno degli elementi costituenti dell'economia civile. I beni relazionali sono entrati nel dibattito teorico grazie ad alcuni studiosi; in particolare la filosofa Nausbaum, il sociologo Pierpaolo Donati e gli economisti Benedetto Gui e Carole Uhlaner. Da un lato, secondo la concezione di Nausbaum i beni relazionali sono quei particolari beni che dipendono dalla qualità delle relazioni con gli altri, in cui l'elemento preponderante è rappresentato dalla condivisione fra le controparti.

Dall'altro lato, a differenza di Nausbaum, per Gui e Uhlaner il bene relazionale è rappresentato dall'incontro tra individui in cui l'oggetto dell'incontro rappresenta solamente una parte della relazione instauratasi fra i soggetti. Dunque, a differenza dei beni privati in cui esiste l'impersonalità delle relazioni, nei beni relazionali l'incontro rappresenta il fine ultimo. Pertanto l'elemento della reciprocità nel contesto del bene relazionale assume una rilevanza

estremamente importante. Nonostante le diverse visioni in merito al bene relazionale, un elemento accomuna i diversi studiosi: il concepimento della relazione come fattore principale.

I beni relazionali appartengono ad una specifica categoria di beni pubblici che il Bruni, uno dei maggiori esponenti dell'economia civile in Italia, identifica come beni pubblici locali, poiché sono limitati soltanto a coloro che partecipano all'interazione. Luigino Bruni²⁸ descrive alcune caratteristiche, di seguito riportate, costituenti un bene relazionale.

L'identità delle persone coinvolte nell'interazione rappresenta un elemento fondamentale. La differenza con i beni privati è netta, poiché i beni relazionali per essere considerati tali hanno bisogno di una forte connessione fra le parti.

La *reciprocità*, come evidenziato in precedenza, rappresenta un ulteriore fattore, in quanto i beni relazionali possono essere "goduti" solo se sussiste un'elevata reciprocità fra gli individui e non attraverso comportamenti guidati prevalentemente dall'individualismo.

Altra caratteristica, non meno importante, dei beni relazionali è rappresentata dalla *simultaneità*, perché taluni beni per essere goduti richiedono la co-produzione (incontro) ed il co-consumo simultaneo (interazione).

*"Pensiamo alla gita tra amici. Nel momento della produzione del bene relazione (l'organizzazione della gita), l'impegno dei vari componenti può essere asimmetrico, ma se durante la gita qualcuno non prova ad entrare in un rapporto di reciprocità genuino con qualcun altro, e quindi non produce un impegno (effort), avrà usufruito di un bene di mercato standard (la gita turistica), ma non avrà goduto di beni relazionali."*²⁹

Altro elemento caratterizzante dei beni relazionali è rappresentato dal *fatto emergente*, che identifica quella particolare circostanza in cui il bene relazionale può emergere anche all'interno di una tipica transazione di mercato, che non presupponeva, all'inizio, la nascita di una interazione reciproca che si identificasse appieno con un bene relazionale.

Infine l'elemento della *gratuità*, in quanto il bene relazione - a differenza dei beni privati in cui lo scambio porta alla soddisfazione degli interessi personali - è un bene dove non vi è un incontro di interessi, bensì di gratuità.

Con l'aumentare del progresso economico e tecnologico è utile, anzi riteniamo indispensabile, prendere atto che lo sgretolamento dei valori della nostra società spinge a ricercare e sperimentare nuove vie per tentare di conciliare l'utilità dell'economia di mercato con quella dell'economia civile.

4.2 Forme di reciprocità “positive” (che generano cooperazione e sviluppo sociale)

Il diciottesimo secolo ha tentato di istituire un sistema economico autoregolato basato sul guadagno individuale. I pensatori del tempo assumevano che scambiare le merci sul mercato fosse assolutamente naturale.

“Non è dalla benevolenza del macellaio, del fornaio e del birraio che ci aspettiamo il nostro pranzo ma dalla considerazione del loro interesse; non ci rivolgiamo al loro senso di umanità ma al loro egoismo, e non parliamo loro delle nostre necessità ma dei loro vantaggi³⁰”, recitava Smith. Secondo altri studiosi, invece, nello specifico Thurnwald³¹, l’aspetto caratteristico delle economie - in particolare primitive - era proprio l’assenza di qualunque desiderio individuale di trarre un profitto dalla produzione o dallo scambio.

Georg Simmel³² fa un passo ulteriore enfatizzando l’importanza della reciprocità non solamente nelle economie primitive, bensì per tutte le società. Simmel afferma, inoltre, che la coesione sociale non può esistere senza l’instaurarsi di un rapporto che abbia alla base la reciprocità. Si è evidenziato nelle pagine precedenti come l’economia civile ed in particolare il Filangieri abbiano posto grande attenzione al tema della reciprocità. Secondo il Filangieri i rapporti interpersonali non rappresentano il mezzo per il raggiungimento di un vantaggio personale. Il mercato, luogo d’incontro tra gli individui, rappresenta, secondo lo studioso napoletano, uno spazio dove instaurare rapporti volti all’aiuto reciproco.

Si raggiunge una relazionalità maggiore, quanto più l’individuo è determinato nell’aumentare la sua emancipazione interiore, con la presenza dell’elemento gratuità, poiché nessuna relazione, in questo contesto, può assumere atteggiamenti egoistici o di opportunismo relazionale. Se così fosse, ogni individuo, consapevole del pericolo di incorrere in una relazione egoistica, troverebbe conveniente defezionare anziché cooperare³³.

Dunque l’individualismo più sfrenato - dove prevale la competizione nel raggiungere lo status economico più elevato - rappresenta un limite alla razionalità di ogni singolo uomo. Un atteggiamento innaturale, volto all’ottenimento del massimo profitto, che corrode i nostri naturali bisogni, basati sulla reciprocità, sull’approvazione sociale e più in generale sulla sostenibilità, sincera e duratura, dei rapporti interpersonali.

“In poche situazioni, una risposta irrazionale basata sul principio di reciprocità conduce a risultati migliori di quelli che possono essere raggiunti seguendo un comportamento ispirato ai canoni dello scambio di equivalenti: eppure è quest’ultimo il comportamento giudicato razionale.”³⁴

In particolare, il problema nelle imprese civili emerge quando si osservano i contributi volontari di ogni singolo soggetto in merito allo sforzo nella produzione di un determinato prodotto. Siamo di fronte, sostanzialmente, al problema del cosiddetto *free riding*, che si

verifica quando, in una società, ci sono soggetti che contribuiscono di più per l'ottenimento di un bene, attraverso ad esempio maggiori tasse, ed altri invece che usufruiscono gratuitamente del bene. L'esempio rappresentato dalla protezione in caso d'incendio per coloro che non pagano le tasse è illuminante in tal senso.

L'involuzione registrata dal pensiero economico ha avuto l'effetto di marginalizzare le imprese operanti nel terzo settore, il cui *modus operandi* è ispirato alla reciprocità. Le organizzazioni del terzo settore, le ONP (Organizzazione Non Profit), sebbene operino per una giusta e lodevole causa, non competono sullo stesso piano rispetto alle imprese capitalistiche, il cui metro di giudizio è basato solo sull'efficienza produttiva, disconoscendo i diversi impatti che il loro operare ha sia sul territorio che sulla società.

Pensiamo alle multinazionali operanti nel settore dell'estrazione. E' risaputo che il fine dell'estrazione del petrolio causa esternalità negative sia all'ambiente circostante, sia alle popolazioni di un determinato luogo. L'unico interesse è il profitto, carburante della maggior parte delle entità aziendali presenti sui mercati di scambio.

Si può affermare che comportamenti che hanno un fine meramente opportunistico conducono spesso ad un ritorno molto elevato nell'immediato ma, come vedremo più avanti, hanno nel lungo periodo un ritorno più basso a causa della mancata iniziale cooperazione.

Nel modello individualistico, con il quale oggi ci troviamo a convivere, il prossimo diventa spesso un mero strumento con il quale raggiungere uno scopo. A differenza di questo approccio prevalente, l'economia civile pone alla base della felicità l'interazione tra soggetti, in quanto per essere felici bisogna essere almeno in due, mentre è possibile massimizzare l'utilità individuale anche in assenza dell'altro. Pertanto, l'impostazione utilitaristica non rappresenta certo la chiave per aprire la porta ai beni relazionali.

4.3 La fiducia interpersonale come fonte di valore economico e minori costi collettivi

Per generare e mantenere un rapporto di fiducia reciproca è assolutamente indispensabile che si crei un equilibrio tra le parti. In altre parole non deve sussistere un atteggiamento opportunistico, che condurrebbe ad una defezione dal rapporto. Come asserito precedentemente, mentre nello scambio di equivalenti la determinazione del rapporto è predeterminata - lo scambio di un bene privato appunto - nel rapporto di reciprocità nessun soggetto può vantare una controprestazione certa sull'altro, in quanto l'atteggiamento reciproco rimane un'aspettativa (la buona interazione) e non un'azione certa (lo scambio di merci), come nel caso dello scambio di equivalenti.

In altre parole, se in una determinata relazione tra due soggetti X e Y, il soggetto X ha bisogno di aiuto e, al contempo, il soggetto Y è consapevole che in un futuro prossimo non dovesse ricevere alcunché da X, qualora dovesse avere bisogno, ecco che in questo caso il soggetto Y non ha alcun interesse a relazionarsi con X, poiché quest'ultimo non ha rispettato il principio di reciprocità, bensì un principio egoistico³⁵.

Una maggiore fiducia non produce effetti benevoli solamente all'interno di un rapporto formato da due individui: alcuni studiosi³⁶ - seppur con risultati non pienamente condivisi dalla comunità scientifica - hanno affermato nei loro studi che la fiducia sembra influenzare le performance lavorative anche all'interno di un gruppo di individui.³⁷

Il tema della fiducia sembra inserirsi costantemente nelle nostre vite, soprattutto in questo particolare periodo di crisi economica, essendo un tema proposto incessantemente dai media, con particolare riferimento all'atteggiamento di soggetti in merito alle loro decisioni di investimento in un determinato contesto territoriale. Sostanzialmente, una maggiore fiducia nelle istituzioni, nell'apparato burocratico/amministrativo, e giurisdizionale, sono tutti elementi che potrebbero influenzare in qualche modo le decisioni e la fiducia che questi soggetti hanno nei confronti degli organi di un territorio.

Zak e Knack³⁸ hanno dimostrato come la fiducia interpersonale abbia degli effetti considerevoli sulla crescita economica, in quanto la fiducia influenza i costi di transazione legati agli investimenti. I loro studi dimostrano che se la fiducia risulta essere bassa, minori investimenti vengono effettuati con una conseguente minore crescita economica. Dunque differenti livelli di fiducia comportano differenti *performance* nell'economia di un Paese. Negli Stati Uniti, ad esempio, la fiducia ed altre dimensioni del capitale sociale hanno dimostrato di possedere una correlazione positiva in riferimento all'etnia³⁹. Paesi con etnia più omogenea hanno visto aumentare il grado di fiducia nella loro comunità⁴⁰. Gli effetti di una maggiore fiducia e dunque un aumento della cooperazione sono entrati nel dibattito economico anche nel campo aziendale, attraverso la teoria dei giochi (ripetuti).

Prendiamo, ad esempio, in esame un caso di duopolio. Supponiamo che due imprese fissino un prezzo concordato, il prezzo di monopolio (o cartello di prezzo) e si dividano a metà i profitti. In ciascuno dei periodi successivi, le imprese osserveranno l'andamento dei prezzi, prima di fissare il prezzo corrente pari a quello di cartello. Se storicamente i prezzi hanno mantenuto il prezzo iniziale, allora l'accordo continuerà; se, al contrario, una delle due aziende non dovesse rispettare il patto, allora anche l'altra devierà dall'accordo⁴¹, tornando ad un profitto minore di quello precedentemente usufruito per entrambe, ovvero, al punto in cui il prezzo sarà uguale al costo marginale.

Questo dimostra ed avvalorava ancor di più la tesi sul come la fiducia rappresenti un elemento determinante nello stabilire accordi o relazioni tra imprese, ma ancor di più come attraverso la fiducia sia possibile, in determinati contesti organizzativi – come, ad esempio, nelle varie forme di cooperazione sociale – , creare particolari rapporti relazionali in grado di abbattere i costi di transazione e disincentivare il prevalere di comportamenti opportunistici in grado di minare lo *status* organizzativo della cooperativa in oggetto.

Pertanto, anche attraverso meccanismi contrattuali particolari, è possibile prevenire atteggiamenti di sfiducia tra soggetti all'interno di organismi aziendali, sia tra istituzioni e cittadino, creando un percorso che abbia come fine ultimo quello dell'accrescimento sociale ed economico di un determinato contesto.

In questa analisi appare evidente che, a differenza dello scambio di equivalenti, la reciprocità non trova spazio nelle interazioni di mero scambio o, più propriamente, negli atteggiamenti volti esclusivamente al *self-interest*. Pertanto, in definitiva, si può affermare convintamente che la reciprocità sta all'economia civile come lo scambio di equivalenti all'economia di mercato.

4.4 Pianoforte Academy, leva di business. Considerazioni conclusive

Una delle leve del business di Yamamay, Carpisa e Jaked è sicuramente l'esistenza di una *corporate school* che in termini di ricerca, consolidamento di saperi e gestione del capitale umano fa la differenza. Le *Corporate University* esistono dagli anni venti e verso la fine del secolo scorso hanno vissuto un grande sviluppo, tanto che qualcuno aveva addirittura previsto che il loro rapido successo avrebbe frenato la crescita delle *business school*. Questo grazie alla loro implicita capacità di erogare corsi di *management* tagliati su misura per le esigenze delle aziende madri: un obiettivo difficile da realizzare per le università e le scuole di management, condizionate da un sistema accademico.

Diventata una scuola di Gruppo con la creazione Pianoforte, la Pianoforte Academy è un vero e proprio nucleo organizzativo autonomo e capace di produrre valore. Un'espressione visibile di una *learning organization* che sviluppa e sostiene i processi di cambiamento, garantisce l'allineamento di valori, strategie e persone nell'organizzazione, adegua e fa crescere in modo continuativo le competenze chiave dell'azienda e dei singoli individui.

Si tratta di struttura al servizio dell'azienda, ma autonoma rispetto all'azienda stessa che l'ha creata e di fatto ha il compito di accompagnare l'*headquarter* nello sviluppo dei talenti.

Le Accademie di Impresa sono vere e proprie scuole in azienda dedicate a quadri, *executive* e giovani di talento. Qui vengono attuati corsi di formazione, approfondimento, aggiornamento, gestione del cambiamento, ottimizzazione delle potenzialità attraverso corsi frontali in aula e percorsi su *action learning*, *coaching*, *mentoring*, *e-learning*.

Oggi la formazione e i suoi professionisti possono vedere riconosciuto il proprio valore solo se in grado di offrire risposte a problemi reali all'interno dell'organizzazione in cui operano. Per questo, una scuola aziendale deve essere incentrata sulla risoluzione di problemi concreti.

La cultura e i valori dell'azienda fino ad ora espressi diventano punti fondamentali di una formazione basata sulla risoluzione di problemi che abbiano una forte valenza strategica per l'organizzazione, ma anche per l'individuo.

Per questo - oramai patrimonio del Gruppo Pianoforte - la *corporate school*, in quanto basata su solide fondamenta strategiche, progettata e gestita con convinzione da tutti gli attori organizzativi, diventa uno strumento realmente chiave per il raggiungimento dei risultati del business.

L'Accademia di Impresa si dimostra uno strumento per competere nell'epoca della *knowledge economy*, in cui le risorse critiche sono rappresentate dalle competenze delle persone. E' dunque uno strumento che sviluppa le competenze strategiche di un'organizzazione; mira a consolidare nelle persone e a consolidare in patrimonio organizzativo l'insieme delle conoscenze ed esperienze; muove il motore dell'innovazione; costruisce un valido supporto alla comunicazione e alla realizzazione della *vision*, degli obiettivi, della cultura e dei valori aziendali.

Una recente ricerca Asfor - ente con il quale la Pianoforte Academy collabora periodicamente con studi di settore - evidenzia che i principali destinatari dei corsi sono manager interni, ai quali si affiancano spesso altri soggetti della catena del valore (fornitori, clienti, strutture educative che formano giovani di potenziale interesse per l'azienda); centri istituzionali del sapere (università, *business school*, società di consulenza, centri di ricerca); docenti interni che alimentano la *sponsorship* e il *commitment* organizzativo. La stessa ricerca rileva che i contenuti riguardano diffusamente tutte le tematiche aziendali: commerciale, amministrazione & controllo, *project management*, *information technology*, risorse umane. La fotografia che l'Asfor traccia delle Accademie è molto allineata alla geografia della *corporate school* del Gruppo Pianoforte.

Tutto ciò consente lo sviluppo di un apprendimento non solo a livello individuale, ma anche di socializzazione, comunicazione, allineamento e confronto di esperienze e conoscenze. Di creazione di linguaggio comune, di consolidamento delle modalità più opportune di operare e di interagire nel contesto interno ed esterno.

La formazione - non ultimo - diventa lo strumento che permette di attrarre e di trasmettere i talenti aziendali, e anche più in generale, di tutti i collaboratori. Sostenendo audacemente la teoria che un'azienda di successo non vive di soli talenti. Ma di strutture organizzative dove il capitale umano globale è molto più della somma delle singole persone che lo compongono.

Bibliografia

- Acemoglu D. (1995), *Reward Structures and the Allocation of Talent*, «European Economic Review», 39(1), pp. 17–33
- Aristotele (2000), *Etica Nicomachea*, a cura di Claudio Mazarelli, Bompiani, Milano.
- Becker G.S. (1981), *Altruism in the family and Selfishness in the Market Place*, «Econometrica», 48, pp. 1- 15.
- Bruni L. (2004), *L'economia, la felicità e gli altri*, Città Nuova, Roma.
- Bruni L., Zamagni S. (2004), *Economia Civile. Efficienza, Equità, Pubblica Felicità*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- Bruni L., (2005), *Felicità Economia e beni relazionali*, «Nuova Umanità», XXVII 159-160, pp. 543-565.
- Bruni L., Pelligra V. (2002), *Economia e felicità: una proposta di accordo* (con R. Palma), in *Economia come impegno civile*, Città Nuova, Roma, pp.121-158.
- Cappelli P. (2008), *Talent Management for the Twenty – First Century*, Harvard Business Review, pp 1 – 9
- Ditella R., Macculloch R., Oswald A. J. (1996), *The Macroeconomics of Happiness*, mimeo, Oxford and Warwick.
- Dirks K. T. (1999), *The effects of interpersonal trust on work group performance*, «Journal of Applied Psychology», 84(3), pp. 445-455.
- Easterlin R. A. (1973), *Does Money Buy Happiness?*, «The Public Interest», 30 (Winter), pp. 3-10.
- Easterlin R. A. (1995), *Will Raising the Incomes of All Increase the Happiness of All?*, «Journal of Economic Behaviour and Organization», 27, 35-48.
- Easterlin R. A., Crimmins E. M. (1991), *Private Materialism, Personal Self-Fulfilment, Family Life, and Public Interest*, «Public Opinion Quarterly», 5.5, pp. 499-533.
- Eaton J., Z. Eckstein. (1997), *Cities and Growth: Theory and evidence from France and Japan*, «Regional Science and Urban Economics», 27 (4 – 5), pp. 473 – 474.
- Florida R. (2002), *The Economic Geography of Talent*, «Annals Associations of American Geographers», 92(4), pp. 743 – 755.
- Friedlander F. (1970), *The Primacy of Trust as a facilitator of further group accomplishment*, «Journal of Applied Behavioral Science», 6, 387 – 400.
- Gherardi L. (2011), “Talento” (l’enigma del)”, voce di glossario, *Impresa e Stato*, pp. 102–105.
- Gleaser E.L., Kolko J., Saiz A. (2001), *Consumer City*, «Journal of Economic Geography», 1(27), pp. 27 – 50.
- Gouldner A. (1960), *The Norm of Reciprocity: A preliminary Statement*, «American Sociological Review», 25, pp. 161 – 178.
- Greenstone M., Looney A., (2011), *Where Is the Best Place to Invest \$ 100 – In Stocks, Bonds, or a College Degree?*, Hamilton Project, Brookings Institution, pp. 1 – 6.
- Heckman J. (1999), *Policies to Foster human capital*, «Working Paper», 7288, pp. 1 - 77, National Bureau of Economic Research.
- Jacobs J. (1961), *The death and life of great American cities*, New York, Random House.

- Jacobs J. (1969), *The economy of cities*, New York, Random House.
- Kahneman D. (2004), *Felicità oggettiva*, in L. Bruni – P. Porta, *Felicità ed economia*, Guerini e Associati, Milano.
- Klimoski R.J., Karol B.L. (1976), *The impact of trust on creative problem solving groups*, «Journal of Applied Psychology», 61, 630 – 633.
- Knack S., Keefer P. (1997), *Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross Country Investigation*, «Quarterly Journal of Economics», 112 (4), 1252 – 88.
- Knack S., Zak P.J., (2001), *Building Trust: Public Policy, Interpersonal Trust, and Economic Development*, «Supreme Court Economic Review», pp. 1 – 22.
- Kolme S.K. (1994), *The Theory of Reciprocity and the Choice of Economic Systems: an Introduction*, «Investigaciones Económicas», XVIII (I) – Enero, pp. 67 – 95.
- Kreitner R., Knicki A. (1998), *Organizational Behavior*, 4th Edition, Boston: Irwin/ McGraw – Hill.
- Kurz M. (1978), *Altruism as an outcome of Social Interaction*, «American Economic Review», 68, pp. 216 – 222.
- Manzi R. (2010), *Una nuova élite*, in *Giovani e Futuro*, Rizzi I. (a cura di), Fondazione Banca Europa, Milano, pp. 304-309.
- Margolis H. (1982), *Selfishness, Altruism, and Rationality*, Cambridge University Press.
- Morawetz D. et al. (1977), *Income Distribution and Self-Rated Happiness: Some Empirical Evidence*, «Economic Journal», 87(347), 511-522.
- Murphy K.M., Shleifer A., Vishny R.V. (1991), *The Allocation of Talent: Implications for Growth*, «Working Paper», 3530, pp. 1 – 44, National Bureau of Economic Research.
- Oswald A. J. (1997), *Happiness and economic performance*, «The Economic Journal», 107, pp. 1815 – 1831.
- Pelligra V. (2007), *The not so Fragile Fragility of Goodness*, in *Handbook of economic of Happiness*, Edward Elgar Editore.
- Pelligra V. (2007), *Paradossi della Fiducia: Scelte Razionali e Dinamiche Interpersonali*, Il Mulino, Bologna
- Polany K. (1944), *La Grande Trasformazione*, Einaudi, 2010
- Porta P.L., Bruni L. (2006), *Felicità e Libertà. Economia e benessere in prospettiva relazionale*, Guerini, Milano, 2006.
- Porter M. E. (1996), *Capital Choices: National System of Investment* in Godwin, ed. *As If the Future Mattered: Translating social and economic theory into human behavior*, University of Michigan Press. Also available on:
http://www.ase.tufts.edu/gdae/publications/evolving_values/porter.html.
- Rice T. W., Feldman J. L. (1997), *Civil Culture and Democracy From Europe to America*, «Journal of Politics», 59 (4), pp. 1142 – 72.
- Robbins S. (1998), *Organizational Behavior*, 8th Edition, Upper Saddle River, NJ Prentice Hall.
- Simon F., (2009), *Il Marginalismo Giuridico di Gaetano Filangieri*, «Studi e Note di Economia», Anno XIV, 2, pp. 243 – 267.
- Simmel G. (1950), *The Sociology of Georg Simmel*, tradotto e pubblicato da Kurth H. Wolff, Glencoe, III, Free Press, 1950.

- Smith A. (1776), *La ricchezza delle Nazioni*, (1945), Torino, UTET
- Sudgen R. (1984), *Reciprocity: the Supply of Public Goods through Voluntary Contributions*, «Economic Journal», 94, pp. 772 – 787.
- Swaney J. (1990), *Common Property, Reciprocity and Community*, «Journal of Economic Issues», pp 451 – 462.
- Thurnwald R. (1932), *Economics in Primitive Communities*, London, Oxford University Press, 1932, pp. 106.
- Ullman E. L. (1958), *Regional Development and the geography of concentration*, Papers and Proceedings of the Regional Science Association, 4, pp. 179 – 198.
- Veenhoven R. (1993), *Is Happiness Relative?*, «Social Indicators Research», 24, pp.1 - 34.
- Warr P.B. (1990), *The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health*, «Journal of Occupational Psychology», 63, pp. 193-210.
- Zak P. J., Knack S. (2001), *Trust and Growth*, «The Economic Journal», 111, pp. 25 – 32.

Note

- ¹ Cit. pag. 17. BRUNI, L. ZAMAGNI, S., (2004) “Economia Civile: Efficienza, equità, felicità pubblica”.
- ² Per un maggiore approfondimento, si veda PORTER, M. E., (1996) “Capital Choices: National System of Investment”.
- ³ Cit. pag. 16. SMITH, A., (1776), “La ricchezza delle Nazioni”.
- ⁴ Per un maggior approfondimento sulla Società del Rischio, si veda BECK, U., (1986) “La società del rischio. Verso una seconda modernità.”
- ⁵ Cit. pag 247, SIMON, F., (2009), “Il Marginalismo Giuridico di Gaetano Filangieri”.
- ⁶ Cfr: capo XII, Libro I.
- ⁷ (SL [III, 27] 4, pp. 15-16).
- ⁸ DI TELLA, MACCULLOCH & OSWALD, (1996) “The Macroeconomics of Happiness.”
- ⁹ OSWALD, A. J., (1997), “Happiness and Economic Performance.”
- ¹⁰ Per un maggior approfondimento in merito alla misurazione della salute mentale rispetto alla condizione lavorativa e non lavorativa, si veda WARR, P., (1990), “The measurement of well-being, and other aspects of mentale health.”
- ¹¹ MORAWETZ, D. et Al. (1997), “Income distribution and self-related happiness: Some empirical evidence.”
- ¹² Per una breve analisi si veda SMERILLI, A., (2007) “Economia senza gioia di Tibor Scitovsky.”
- ¹³ EASTERLIN, R. (1974), “Does economic growth improve human lot? Some empirical evidence in National households in Economic growth: Essay in honor of Moses Abramowitz.” Si veda anche EASTERLIN, R. (1973)., e EASTERLIN, R. (1995).
- ¹⁴ Frank, R., (1999) “Luxury Fever”, Free Press, New York.
- ¹⁵ Cfr. KAHNEMAN, D. “Felicità oggettiva”, in BRUNI, L. – PORTA, P. (2004), “Felicità ed Economia.”
- ¹⁶ Cit. pp. 54 POLANYI, K. (1944), “La Grande Trasformazione.”
- ¹⁷ Ibidem pag. 61.
- ¹⁸ Per un maggior approfondimento sul funzionamento sociale ed economico nei sistemi primitivi, si veda THURNWALD, “Economics in Primitive Communities”.
- ¹⁹ Cit. pag. 153 BARTOLINI et Al. (2002), “Economia e felicità: Una proposta di accordo.”
- ²⁰ Per una veloce, ed esaustiva trattazione si veda GHERARDI, L., (2011) “L’enigma del Talento.”
- ²¹ JACOBS, J., “(1961), “The death and life of great American cities.” & Jacobs, J. (1969), “The economy of cities.”
- ²² ULLMAN, E. L. (1958). “Regional Development and the geography of concentration.”

- ²³ Si veda il concetto di cluster, elaborato da PORTER (1998; 2000), che trova riscontro, seppur con connotati propri caratteristici, nel fenomeno dei distretti industriali italiani specializzati in determinati micro-settori.
- ²⁴ GLEASE, KOLKO, SAIZ, (2001). "Consumer City."
- ²⁵ EATON & ECKSTEIN (1997) "Cities and Growth: Theory and evidence from France and Japan."
- ²⁶ HECKMAN (1999) "Policies to Foster human capital, Research in economic."
- ²⁷ GREENSTONE M., LOONEY A. (2011) "Where Is the Best Place to Invest \$ 100 – In Stocks, Bonds or a College Degree?"
- ²⁸ BRUNI, L., (2010) "Felicità Economia e beni relazionali".
- ²⁹ Ibidem p. 554
- ³⁰ SMITH, A. (1776), "La ricchezza delle Nazioni" (ed. ital. 1945)
- ³¹ THURNWALD, (1932) "Economics in Primitive Communities"
- ³² Cit. p. 357 SIMMEL, G., (1950) "The Sociology of Georg Simmel."
- ³³ Per un maggiore approfondimento sul tema della cooperazione, si veda, in particolare, il "Dilemma del Prigioniero."
- ³⁴ Cit. p. 146 BRUNI, L., ZAMAGNI, S., (2004) "Economia Civile. Efficienza, Equità, Pubblica Felicità."
- ³⁵ Si veda PELLIGRA (2003)
- ³⁶ Per un maggiore approfondimento analitico sulla correlazione tra fiducia e performance del gruppo si veda FRIEDLANDER (1970), "The Primacy of Trust as a facilitator of further group accomplishment", KLIMOSKI & KAROL (1976). "The impact of trust on creative problem solving groups."
- ³⁷ Si veda KREITNER & KINICKI (1998), "Organizational Behavior", ROBBINS (1998). "Organizational Behavior."
- ³⁸ ZAK E KNACK (2001), "Trust and Growth."
- ³⁹ RICE & FELDMAN (1997), "Civil Culture and Democracy from Europe to America", KNACK (2001), "Building Trust: Public Policy, Interpersonal Trust, and Economic Development."
- ⁴⁰ KNACK & KEEFER, (1997) "Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross Country Investigation."
- ⁴¹ Questa strategia viene definita più propriamente **Grim Strategy** o strategia del grilletto, che ha come scopo la minaccia dell'impresa X all'impresa Y, qualora una delle due non dovesse rispettare l'accordo collusivo.

Sommario

Il presente lavoro prosegue il percorso avviato con il Paper LIUC n. 275 sui temi legati ai principi fondamentali dell'economia civile, analizzati in quel caso facendo un parallelo fra l'evoluzione storica di tale scuola di pensiero e l'applicazione moderna ad un caso concreto di realtà gestionale. Tramite l'attuale studio viene anzitutto analizzato e approfondito il contesto culturale e sociale che ha dato luogo alla nascita del movimento di pensiero legato all'economia civile: quel Regno delle due Sicilie che ha visto nell'area partenopea fiorire e crescere un gruppo di studiosi di stampo illuminista che, a partire da Vico e Filangieri, ha consentito la nascita della prima facoltà d'economia a livello internazionale per mano del Genovesi. L'approccio del Filangieri, di tipo liberista ed orientato ad una limitata presenza della politica, volta alla dissuasione – tramite la legislazione – di comportamenti ritenuti negativi per la società e l'economia, si differenzia in parte da quello di Genovesi, tendente a individuare come elementi favorevoli allo sviluppo economico equilibrato le virtù umane della fiducia, reciprocità ed una relazionalità orientata al bene comune. In entrambi si riconosce, tuttavia, un'impronta filosofico-sociale nella individuazione dei migliori strumenti per una crescita economica che veda coinvolto l'individuo in quanto membro di una comunità. Su questa scia, lo studio approfondisce poi l'analisi del rapporto fra felicità individuale/collettiva ed economia, che ha avuto interessanti sviluppi nei secoli successivi ed il ruolo che nel benessere collettivo gioca il talento individuale, la sua scoperta, valorizzazione e buon utilizzo.

Al fine di non limitarsi a pur utili analisi storiche, il presente lavoro s'è posto l'obiettivo di indagare se i valori proposti dall'economia civile abbiano la capacità di trovare un riscontro applicativo positivo nella realtà attuale, di fronte alla crisi del modello economico oggi prevalente. Ricordando come il filone di pensiero economico-civile di matrice partenopea venne poi sviluppato in nord Italia da studiosi quali Verri, Romagnosi, Cattaneo, s'è individuato un caso aziendale dei tempi nostri che sembra riproporre quel passaggio di testimone fra cultura e tradizione partenopea e modernità d'approccio lombarda. Una sorta di ponte che, in modo ideale ma non virtuale poichè concretizzato in una case *history reale*, unisce le origini dell'inventiva e creatività napoletane con le moderne infrastrutture (hard e soft) disponibili al nord per favorire uno sviluppo, anche internazionale, di successo. Si tratta del gruppo Pianoforte, titolare di marchi quali Yamamay, Carpisa e Jaked. Nel caso esaminato, emerge come, grazie anche ad un notevole rilievo riservato agli investimenti in formazione dei singoli e dei *team*, in una visione indirizzata al lungo periodo, la tradizione e lo spirito innovativo ed adattativo partenopei possano ben amalgamarsi con lo sviluppo di modelli gestionali d'impresa efficienti e all'avanguardia. Si conferma cioè come la complementarietà nella diversità di talenti e culture possa essere fattore arricchente per una strategia di sviluppo, nella quale la *location* produttiva ha rilevanza inferiore rispetto alla valorizzazione delle capacità umane, in un ambiente organizzativo volto a far emergere contributi specifici indirizzati ad obiettivi comuni d'eccellenza.

Abstract

Following the path taken with LIUC Paper nr. 275 last year, the present work aims to go deeply in the analysis of the origins of the social science called Civil Economics and the cultural background where it was generated in the mid of the 18th century. The economic model proposed by this School, born in the Naples' area, was the outcome of a series of studies in the field of philosophy, politics and law lead by illuministic representatives like Vico and Filangieri. This cultural background allowed A. Genovesi to launch the first faculty of Economics in the world.

Filangieri, in particular, proved the necessity of limiting the State intervention in economy and business organization to few laws directed to avoid unfair behaviors. Genovesi asserted the importance of values like mutual confidence, respectful relationships and ethical behavior to create the favorable background for individual and general development. Both of them recognized the relevance of the human being and its social behavior in the organization of Economic policies, in order to find out the best rules and ways of creating general well-being. Quite a big difference in respect of the prevailing role played by financial markets and globalization in today's economy. In line with this "social" approach to Economics, the paper goes further in analyzing the relationship between economic development and individual or collective happiness and the importance of investing in human capital and highly qualified competences for a sustainable economic development.

The study tried then to answer to the following question: can these theoretical assumptions and findings have a positive application to the present economic and business organization? We found out that some medium-large companies originally established in the center-south regions of Italy had a greater success when they moved their headquarters to the north. A meaningful example is represented by Pianoforte Holding, owner of well-known trademarks like Yamamay, Carpisa and Jaked (lingerie, suitcases, sport garments), with several points of sale all over the world. Created in the Naples' area by two families of entrepreneurs, this company represents a sort of meltdown of the tradition, culture and creativity of that area - where Civil Economics was born - and the opportunities offered by the soft and hard infrastructure of services developed in Lombardy, where the main operations are now situated. Preserving the original soul and values, but investing also in innovation and individual commitment, for example through a high level corporate Academy, this Group represents today a good case of valorization of cultural and knowledge diversities, in an ongoing search of shared excellence.

Nota biografica sugli autori

Marco Franco

Marco Franco si è laureato in *European Economy and Business Law* presso l'Università degli studi di Roma Tor Vergata. Dal 2014 è Segretario Generale dello IASSP (Istituto Alti Studi Strategici e Politici per la Leadership), con l'obiettivo di pianificare e incrementare relazioni strategiche con imprese e istituzioni, nonché sviluppare, organizzare e gestire percorsi di formazione, attraverso l'utilizzo di metodi didattici innovativi. Inoltre ha lavorato per l'Università la Sapienza di Roma, l'Ambasciata Britannica in Italia, nel dipartimento Affari economici ed Europei, nonché per la multinazionale statunitense leader nelle innovative workforce solutions, ManpowerGroup.

Maurizio Benedetti

Maurizio Benedetti si è laureato *cum laude* in Economia Aziendale all'Università Bocconi. Ha sempre affiancato all'attività professionale aziendale la collaborazione accademica in Bocconi ed è autore di saggi e articoli d'economia industriale, management e innovazione finanziaria. Sul fronte aziendale, ha assunto diversi incarichi manageriali in grandi gruppi industriali e finanziari occupandosi di valutazione d'investimenti, pianificazione e marketing strategico, sviluppo di nuovi prodotti finanziari d'investimento, fra i quali uno dei primi fondi etici italiani. Negli ultimi 10 anni d'attività aziendale ha ricoperto il ruolo di Direttore Private Equity per l'Italia del gruppo BNP Paribas. Dal 2010 svolge consulenza gestionale e strategica rivolta prevalentemente a realtà impegnate nell'imprenditorialità sociale e del non profit, approfondendo metodologie gestionali ispirate all'economia civile ed alla responsabilità sociale d'impresa.

Roberto Manzi

Roberto Manzi è a capo dell'Academy della Pianoforte Holding, azienda italiana a vocazione internazionale che opera nel settore moda, abbigliamento ed accessori attraverso i marchi Yamamay, Carpisa, Jaked e con un giro d'affari di 500 milioni di euro. L'Academy svolge attività di formazione di clienti interni (1700 dipendenti in 7 paesi) ed esterni (7000 risorse in *franchisee*), di Documentazione (attraverso una biblioteca digitale), *internship* (con Università, *Business School* e Istituti professionalizzanti), percorsi di carriera interna (programma Talent), elaborazione di processi e strumenti al servizio delle singole unità di business, attività di *Corporate*. Delineandosi negli anni come agenzia di servizi interni all'azienda. Precedentemente si è occupato di marketing e formazione per Volkswagen Group Italia, dove ha acquisito esperienza su processi e contenuti di beni e servizi legati al mercato del lusso (Audi, Porsche). Maturando complessivamente più di dieci anni di esperienza nello sviluppo e nella formazione aziendale. Dopo gli studi in Filosofia, consegue la laurea in Antropologia Teologia presso la Pontificia Facoltà Teologica dell'Italia Meridionale con il massimo dei voti, un master in Comunicazione d'Azienda presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II", un master in Dottrina Sociale della Chiesa presso l'Università Lateranense. Giornalista Professionista, ha scritto per il Corriere del Mezzogiorno - Corriere della Sera su pagine di Cultura e Formazione, è stato condirettore di Elites (Rubettino Editore), è *visiting professor* presso istituti e *business school*. Tra le sue pubblicazioni: "Giovani e Futuro: Una nuova élite" (Cur. Fondazione Banca Europa), Milano 2010. Gli *influencer* più noti con i quali ha collaborato sono: in Antropologia, Bruno Forte (già Decano della Pontificia Facoltà Teologica dell'Italia Meridionale). In Filosofia, Michael Novak (Comitato scientifico della Fondazione Vaticana "Centésimus Annus"). In Giornalismo, Marco Demarco (già Direttore del Corriere del Mezzogiorno – Gruppo Corriere della Sera). In Editoria, Mauro Maldonato (Scrittore e Neuroscienziato). In Sociologia del Lavoro, Francesco Alberoni (Saggista e Sociologo). In studi sociali, Claudio Celli (Presidente Pontificio Consiglio Comunicazioni Sociali). In Fondazione non-profit, Ettore Bernabei (Presidente Lux Vide).

Massimo Folador

Massimo Folador si è laureato in Scienze politiche presso l'Università Cattolica di Milano. Ha sviluppato una carriera manageriale all'interno di alcune aziende di importanza nazionale e internazionale. Dal 2001 si occupa di consulenza aziendale e di formazione al fianco di alcune fra le principali aziende italiane. Nel 2006 fonda, divenendone presidente, l'Associazione Culturale "Verso il Cenobio" che organizza a livello nazionale seminari ed eventi in collaborazione con importanti comunità monastiche italiane. Dal 2009 è direttore dell'Unità di studi sull'Etica dell'Università Carlo Carlo Cattaneo LIUC di Castellanza. Nel 2011 diventa socio e amministratore di Askesis Srl. Per "Guerini e Associati" è autore di due saggi: "L'organizzazione perfetta" (2006) e "Il lavoro e la Regola" (2008) dedicati al mondo dell'impresa e divenuti due "best sellers" nell'ambito dell'editoria manageriale. Nel 2011 pubblica "Il sapore del pane. Ascoltare l'incertezza per narrare la speranza", una raccolta di racconti che prova a narrare come sia possibile, nel lavoro così come nella vita privata, ritrovare speranze e progetti dentro ad una realtà all'apparenza così confusa e dura come quella attuale. Di recente pubblicazione, per Guerini Next, è "Un'impresa possibile", dedicato ai temi della "Business Ethics" e alla loro applicazione nella concretezza lavorativa di tutti i giorni. Attento conoscitore della storia e della cultura del movimento benedettino, ha fatto di questo un patrimonio di valori personale e punto cardine del suo lavoro di consulente e formatore.