



CENTRO STUDI SUL FEDERALISMO

ricerca scientifico  
informazione e diffusione  
delle conoscenze  
documentazione  
e didattica

# **L'IMPRESA COME ISTITUZIONE IN UN NUOVO ORDINE FONDATA SULL'ECONOMIA SOCIALE DI MERCATO**

***Enrica Pavione***

**Gennaio 2013**

***Research Paper***



ISSN: 2038-0623  
ISBN 978-88-96871-42-3

Copyright © Centro Studi sul Federalismo 2013

*Tutti i diritti sono riservati. Parti di questa pubblicazione possono essere citate nei termini previsti dalla legge che tutela il diritto d'autore e con l'indicazione della fonte.*

*All rights reserved. Quotations from this paper can be made according to copyright law, providing information on the source.*

## ABSTRACT

*La crisi economico-finanziaria, mettendo in luce i limiti del processo di globalizzazione, ha accelerato il dibattito intorno alla necessità di costruire un nuovo ordine istituzionale, che ridefinisca il ruolo dello Stato nell'economia e in particolare il rapporto con la società e le imprese. Il presente saggio si pone l'obiettivo di contribuire al dibattito sulle prospettive future del modello socio-economico europeo, a partire da un inquadramento del pensiero liberale tedesco, riconducibile ai teorici dell'Economia sociale di mercato, e italiano, in particolare riferito agli scritti di Einaudi. Lo scopo è di verificare come tali insegnamenti possano essere generalizzati per cogliere la portata degli assetti istituzionali nel contribuire a indirizzare le grandi svolte dello sviluppo economico. Parallelamente, l'idea di impresa sottesa al modello di Economia sociale di mercato rappresenta un utile riferimento per cogliere l'evoluzione che, a livello microeconomico, sta caratterizzando alcune esperienze imprenditoriali innovative, che sembrano andare nella direzione dell'impresa concepita come istituzione, tema oggetto della seconda parte del saggio.*

**Enrica Pavione** è ricercatore confermato in Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi dell'Insubria, dove è titolare dei corsi di Management.

E-mail: [enrica.pavione@uninsubria.it](mailto:enrica.pavione@uninsubria.it)

1. Introduzione – 2. I fondamenti dell’Economia sociale di mercato in una prospettiva storica – 2.1. La Scuola ordoliberal – 2.2. L’umanesimo liberale di Röpke – 2.3. La dimensione antropologica dell’impresa nell’Economia sociale di mercato – 3. Il contributo del pensiero liberale di Einaudi – 4. La teoria dell’impresa negli studi economici – 4.1. L’importanza degli *stakeholder* nei diversi modelli di impresa – 5. L’impresa come istituzione: verso una visione innovativa dei rapporti tra impresa e Stato – 6. I *cluster* tecnologici come forme avanzate di rapporto tra economia, società e Stato – 7. Conclusioni – Bibliografia citata

## 1. Introduzione

La situazione che attualmente sta vivendo la maggior parte dei paesi industrializzati, dominata da un processo di globalizzazione spinto cui recentemente si è accompagnata una forte crisi economico-finanziaria, pone una serie di interrogativi sulla bontà e sul futuro dei modelli di capitalismo che sono andati affermandosi nei sistemi paese. La crisi economico-finanziaria, in particolare, ha introdotto elementi di accentuata discontinuità rispetto al più recente passato, mettendo in discussione gli stessi fondamenti del processo di globalizzazione. Quest’ultimo ha certamente avuto il merito di delineare un mercato di dimensioni mondiali, ma senza realizzare nel contempo l’ordine istituzionale a presidio del buon funzionamento del mercato stesso. In tal modo, la globalizzazione, attribuendo un’importanza senza precedenti al libero gioco delle forze di mercato, svincolato da regole e istituzioni, ha segnato un deciso punto di rottura nei rapporti tra Stato, mercato e società. Ciò ha determinato una marginalizzazione dello Stato nel governo dell’economia e ridimensionato il ruolo delle istituzioni, anche sul mercato interno, affidando un ruolo di supplenza agli attori economici dotati di maggiore potere di mercato, tipicamente i mercati finanziari e le grandi imprese. La globalizzazione ha portato, in tal modo, ad una visione liberista dell’economia, alternativa alla tradizione liberale che storicamente ha guidato i rapporti tra Stato e mercato<sup>1</sup>.

Il punto merita di essere approfondito. Il liberismo fatto proprio dalla globalizzazione si fonda su una visione dell’uomo come soggetto dominato da uno spiccato egocentrismo, che vive lontano dalle istituzioni, in gruppi variegati che assumono una veste di supplenza rispetto allo Stato, genericamente inteso.

Da più parti è stato sottolineato come ciò affondi le proprie radici nel capitalismo moderno, il cui limite maggiore consiste nell’aver tralasciato o quantomeno nell’essersi disinteressato dello spirito umano<sup>2</sup>.

Questa impostazione si riflette anche sul ruolo attribuito all’impresa, che viene vista come soggetto staccato dalle istituzioni; appare allora evidente come il modello considerato vincente appaia quello della grande impresa multinazionale, guidata da un management tecnocratico.

---

<sup>1</sup> D. Velo, *Il governo dello sviluppo economico e dell’innovazione in Europa*, Giuffrè Editore, Milano, 2009.

<sup>2</sup> M. Novak, *Lo spirito del capitalismo democratico e il Cristianesimo*, Edizioni Studium, Roma, 1987.

Questi fenomeni hanno accelerato il dibattito intorno al tema della globalizzazione e alla necessità di costruire un nuovo ordine istituzionale, che ridefinisca il ruolo delle istituzioni nell'economia e in particolare il rapporto tra Stato, società e imprese.

La comunità internazionale si trova a dover affrontare il non semplice passaggio dalla visione liberista della globalizzazione alla riappropriazione di un ordine liberale, coerente con il mutato scenario mondiale.

L'esigenza di impostare, in un'ottica rinnovata, gli equilibri tra poteri pubblici e iniziativa privata riporta l'attenzione al periodo storico della prima metà del secolo scorso e alla svolta liberale che ha orientato i sistemi economici dei paesi sviluppati. Il riferimento immediato è al *New Deal* roosveltiano, che caratterizza l'esperienza statunitense negli anni Trenta e alla *Soziale Marktwirtschaft* (Economia sociale di mercato), che si sviluppa in Germania negli anni Cinquanta.

Entrambi i modelli hanno rappresentato un momento di profondo cambiamento per l'economia e la società, delineando con chiarezza un nuovo modo di intendere il mercato e l'economia<sup>3</sup>.

Il primo rafforza il ruolo dell'autorità pubblica per superare i fallimenti del mercato; il secondo, sviluppandosi in un contesto allora fortemente accentrato, mira a creare un sistema di mercato, aperto al contributo fattivo di tutti gli attori economici.

Pur partendo da basi istituzionali profondamente diverse, sia il *New Deal* che l'Economia sociale di mercato attribuiscono un ruolo rinnovato alle autorità pubbliche per promuovere lo sviluppo dei sistemi economici e la tutela dell'interesse generale<sup>4</sup>. Per sostenere il processo di modernizzazione dell'economia, entrambe le esperienze mirano a definire un assetto rinnovato tra economia e istituzioni, volto a garantire un ordine economico e sociale stabile e duraturo.

Il *New Deal* e l'Economia sociale di mercato, con modalità differenti, non si sono limitati ad avviare forme di governo dei mercati, ma la loro iniziativa si è spinta all'interno della vita delle imprese, con una visione che ridefinisce i rapporti tra pubblico e privato.

L'impostazione propria dell'Economia sociale di mercato si ritrova, in forma rivisitata, nella tradizione liberale italiana, che vede in Einaudi uno dei maggiori esponenti. Il suo contributo, che coniuga i principi dell'economia concorrenziale con le istituzioni, appare quanto mai attuale e significativo in un contesto, quello odierno, in cui sono in fase di ridefinizione i rapporti tra Stato, mercato e società, nell'ambito di un ordine istituzionale in divenire.

La globalizzazione e la visione liberale sottesa al *New Deal*, all'Economia sociale di mercato e al pensiero di Einaudi rappresentano modelli alternativi di concepire il governo dell'economia, il primo fondato su una cultura individualista e di breve respiro, gli altri su una visione di lungo periodo, che pone al centro dell'attenzione l'uomo con la sua capacità di concretizzare i valori della libertà e della solidarietà.

Il passaggio da un modello liberista centrato sulla globalizzazione ad un nuovo ordine liberale è già in fieri in Europa, dove si sta affermando una nuova tappa nell'evoluzione dei rapporti tra

---

<sup>3</sup> D. Velo, "The European Model. The Evolution of the European Economic and Institutional Order towards a Social Market Economy", in *The European Union Review*, n.1, 2011.

<sup>4</sup> P. Saraceno, *Iniziativa privata e azione pubblica nei piani di sviluppo economico*, Giuffrè Editore, Milano, 1959.

Stato, società e imprese, fondata sul principio di sussidiarietà e un nuovo ordine politico ed economico coerente con la libertà e la dignità della persona.

Il Trattato di Lisbona si propone il raggiungimento di una nuova fase dell'unificazione europea, l'unione economica, attraverso un ordine costituzionale fondato sulla sussidiarietà e il richiamo esplicito all'Economia sociale di mercato. Questa nuova prospettiva sta delineandosi anche a livello di impresa, dove, in alcuni casi, si assiste alla nascita di nuove forme organizzative centrate sulla sussidiarietà e sulla reciprocità, che valorizzano il ruolo dell'individuo al centro di istituzioni rinnovate e conseguentemente quello dell'impresa, concepita come istituzione, inserita in un ordine costituzionale in divenire. Oltre a valorizzare l'individuo e i suoi valori, tali forme di imprese riconoscono un nuovo *stakeholder* diffuso, rappresentato da tutti i soggetti portatori di un interesse generale. Il tema è quanto mai attuale, ancorché poco indagato dalla letteratura e dagli studi di Management.

Alla luce delle considerazioni precedenti, il saggio che segue analizza il tema dell'impresa intesa come istituzione o corpo intermedio in un quadro macroeconomico in divenire. Lo studio si apre con un sintetico inquadramento del pensiero liberale tedesco, riconducibile ai teorici dell'Economia sociale di mercato, e italiano, in particolare riferito agli scritti di Einaudi. L'obiettivo è di verificare come gli insegnamenti derivanti dal modello storico di Economia sociale di mercato e dalla tradizione liberale del nostro Paese possano essere generalizzati per cogliere la portata degli assetti istituzionali nel contribuire ad indirizzare le grandi svolte dello sviluppo economico. Parallelamente, l'idea di impresa sottesa ai modelli in questione rappresenta un utile riferimento per cogliere l'evoluzione che, a livello microeconomico, sta caratterizzando alcune esperienze imprenditoriali innovative. Il saggio prosegue con una disamina delle principali teorie d'impresa elaborate dagli studiosi di Management, con un approfondimento sui temi legati al ruolo degli *stakeholder* e agli obiettivi d'impresa in una prospettiva storica, per concludersi con l'analisi di alcuni esempi di modelli imprenditoriali innovativi che sembrano andare nella direzione dell'impresa concepita come istituzione. Il riferimento, in particolare, è ai *cluster* tecnologici, aggregazioni di imprese, dove si vanno delineando relazioni pubblico-privato originali, in cui l'attore pubblico assume un ruolo centrale nella programmazione strategica e che possono essere concepite come esempio di applicazione dell'Economia sociale di mercato.

## **2. I fondamenti dell'Economia sociale di mercato in una prospettiva storica**

Il Trattato di Lisbona delinea un ordine istituzionale fondato sulla sussidiarietà, richiamando il modello dell'Economia sociale di mercato, implementato in Germania a partire dal secondo dopoguerra. L'attualità dell'Economia sociale di mercato rende opportuno ripercorrere le tappe storiche che nel tempo ne hanno delineato le linee fondamentali<sup>5</sup>.

In generale, è possibile affermare che non esiste una teoria compiuta dell'Economia sociale di mercato; negli anni, diversi Autori hanno contribuito progressivamente a definirla, non sempre in modo coerente e seguendo un percorso di sviluppo lineare.

---

<sup>5</sup> Nel prosieguo del paragrafo verranno presi in considerazione solo i principali filoni di studio sull'Economia sociale di mercato, senza pretese di esaustività. E. Pavione, "Economia sociale di mercato e nuovi rapporti pubblico-privato nell'esperienza europea", in *Impresa e Progetto, Electronic Journal of Management*, n. 1, 2011.

Il primo contributo può essere considerato quello di W. Rathenau, economista e imprenditore, che agli inizi del secolo scorso teorizza i principi che più avanti nel tempo verranno definiti propri dell'Economia sociale di mercato<sup>6</sup>. A partire dall'esperienza in una delle maggiori imprese della Germania, la AEG (*Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft*), e da un'analisi lucida della situazione della Germania di inizio secolo, caratterizzata da una spiccata concentrazione del potere economico in capo al sistema bancario, il progetto di Rathenau prevede la creazione di una "nuova economia" e di una "nuova società", dove tutti gli attori trovano uguali spazi di azione e di partecipazione<sup>7</sup>. L'idea di fondo dell'Autore consiste nella costruzione di un modello socio-economico di collaborazione tra Stato e attori privati, i cui rapporti si concretizzano nella previsione di interventi che orientano le diverse forze verso l'interesse generale.

Contrastando la programmazione centralizzata dell'industria e sostenendo una maggiore partecipazione dei lavoratori nella gestione delle imprese, Rathenau getta inoltre le basi per lo sviluppo della concertazione, elemento caratterizzante l'Economia sociale di mercato, che si traduce nella previsione di meccanismi di influenza e di controllo dei lavoratori nell'ambito delle imprese<sup>8</sup>.

È su queste basi che l'impianto complessivo delineato da Rathenau delinea un rinnovato rapporto tra Stato, società e imprese, collegando, sulla base dell'economia della concorrenza, la libera iniziativa con il progresso sociale<sup>9</sup>.

### 2.1. La Scuola ordoliberalista

Il contributo di Rathenau viene ripreso e approfondito da parte di un gruppo di studiosi che, già durante gli anni del regime nazista, si raccolsero intorno alla guida di W. Eucken<sup>10</sup>. Questo gruppo, noto con l'appellativo di Scuola di Friburgo, ispira la filosofia del cosiddetto ordoliberalismo<sup>11</sup>, considerato la base teorica dell'Economia sociale di mercato.

Il contributo della suddetta Scuola cade in un periodo storico di profonda crisi, caratterizzato dal venire meno dell'ordine politico-economico preesistente e si concretizza, nella sostanza, in un insieme di idee socio-politiche in favore di una società libera e socialmente giusta, nel quadro di regole generali di politica economica<sup>12</sup>.

L'impostazione liberale della Scuola di Friburgo è fondata sulla libertà individuale e sull'idea di ricondurre il libero gioco delle forze di mercato ad un quadro giuridico e ad arbitri neutrali, per impedire la nascita di posizioni dominanti e sfruttare al meglio i vantaggi della concorrenza, in modo da assicurare lo sviluppo dell'economia e il progresso sociale.

---

<sup>6</sup> D. Velo, op. cit., 2011.

<sup>7</sup> W. Rathenau, *L'economia nuova*, Einaudi Editore, Torino, 1976; *Lo Stato nuovo, la Società nuova, Lavoro*, in R. Racinaro (a cura di), *Lo Stato nuovo e altri saggi*, Napoli, 1980.

<sup>8</sup> Per approfondimenti, si veda J. Figge, *Mitbestimmung auf Unternehmensebene in Vorschläge der Europäischen Gemeinschaften*, Nomos, Baden-Baden, 1992.

<sup>9</sup> A. Müller-Armack, *Soziale Marktwirtschaft*, Haupt, Berna-Stoccarda, 1976.

<sup>10</sup> W. Eucken, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, JCB Mohr, Tübingen, 1952.

<sup>11</sup> F. Böhm, W. Eucken, H. Grossmann-Dörth, *Il nostro compito. Il Manifesto di "Ordo" del 1936. Introduzione a Ordnung der Wirtschaft*, pubblicazione n. 2, Kohlhammer, Stoccarda-Berlino, 1936.

<sup>12</sup> F. Forte, F. Felice (a cura di), *Il liberalismo delle regole. Genesi ed eredità dell'Economia sociale di mercato*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2009.

Il pensiero ordoliberal ha contribuito all'evoluzione della teoria economica, avendo sostenuto l'idea che un sistema economico, per esprimere al meglio le proprie funzioni produttive e allocative, deve operare conformemente con una costituzione economica che lo Stato stesso pone in essere. Quest'ultimo non si limita solamente ad un ruolo di regolatore, tipico del liberalismo del *laissez-faire*, ma assume un ruolo di maggiore importanza, andando ad incidere sulle forme dell'economia<sup>13</sup>.

Lo Stato stabilisce le regole centrali di un'economia basata sulla libera concorrenza ed assume il ruolo di garante della loro applicazione. In altre parole, il mercato è un sistema di relazioni che necessita di essere organizzato giuridicamente dallo Stato. Alla base di tale impianto si pone un sistema di regole di rango costituzionale per assicurare il funzionamento dell'economia di mercato<sup>14</sup>. Si legge infatti nella premessa del Manifesto degli ordoliberali: "l'ordine giuridico [andrebbe] concepito e formato come una costituzione economica".

In questo modo, i cardini propri della Scuola ordoliberale si pongono in contrasto sia con i principi del liberismo, che del collettivismo, dei quali vengono messi in luce i relativi limiti: l'eccessiva fiducia nella capacità di autoregolazione del mercato nel primo caso, l'eccessiva centralizzazione burocratica nella gestione dei processi economici, nel secondo. Il superamento di tali limiti si ritrova proprio nel concetto di costituzione economica, che fa riferimento alla formalizzazione, nel testo costituzionale, dell'assetto dei rapporti tra attori economici, al fine di inquadrare e orientare il sistema economico e sociale. La costituzione economica viene, in questo modo, a configurarsi come una precisa scelta politico-istituzionale, da cui scaturisce un insieme ordinato di relazioni pubblico-privato, in grado di garantire la stabilità del sistema economico.

Su queste basi, viene a delinearsi un modello di economia di mercato che tratteggia nuove relazioni pubblico-privato, dove il processo economico è rimesso all'autonomia dei privati, all'interno di una cornice disegnata dallo Stato.

I fondatori della Scuola di Friburgo enfatizzano, in questo modo, il ruolo delle regole del gioco, come mezzo principale per realizzare una politica economica in grado di sostenere lo sviluppo economico e sociale. L'elaborazione di una costituzione economica che tenti di migliorare il sistema economico in maniera indiretta, definendo le regole del gioco, rappresenta allora il fondamento di ciò che gli Autori in questione definiscono Economia sociale di mercato. Gli aspetti programmatici fondamentali che attengono alle regole del gioco si possono sintetizzare, con qualche approssimazione, nei seguenti punti: un severo ordinamento monetario, un credito conforme alle regole della concorrenza, la regolamentazione della concorrenza per evitare la formazione di monopoli, una politica tributaria neutrale rispetto alla concorrenza.

Al termine della seconda guerra mondiale, la posizione degli ordoliberali si impone nel processo di ricostruzione politica e sociale della Germania e vede in L. Erhard, Ministro dell'Economia uno dei

---

<sup>13</sup> W. Eucken, *The Foundation of Economics. History and Theory of Economic Reality*, William Hodge and Co., London-Edinburgh-Glasgow, 1950; V. Zanone, *Il liberalismo moderno*, in L. Firpo (a cura di), *Storia delle idee politiche economiche sociali*, UTET, Torino, 1989.

<sup>14</sup> D. Grosser, T. Lange, A. Müller-Armack, B. Neuss, *Soziale Marktwirtschaft: Geschichte, Konzept, Leistung*, Kohlhammer, Stuttgart-Berlin, Köln, II Edizione, 1990.



principali sostenitori<sup>15</sup>. In un contesto estremamente difficile, l'obiettivo di favorire la nascita di un ordine politico ed economico coerente con la libertà individuale porta Erhard a definire un programma che poggia su tre punti: impedire al potere politico di essere una sorgente arbitraria di disordine; sopprimere ogni monopolio; far prevalere, in ogni caso, libertà e concorrenza.

Nei discorsi pronunciati da Erhard si legge che compito dello Stato è di garantire l'ordine economico, consentendo la libera e corretta concorrenza e ponendosi quale custode dell'interesse generale. Coerentemente con il pensiero degli ordoliberali, la concorrenza viene vista come il mezzo più adeguato per il conseguimento dell'equità sociale. È opinione diffusa presso gli storici che alla base di quello che comunemente viene definito il "miracolo tedesco" postbellico ci siano precise scelte di politica economica, promosse da Erhard e da altri esponenti del governo, a partire dalla riforma monetaria, coerenti con il modello dell'Economia sociale di mercato<sup>16</sup>.

## 2.2. L'umanesimo liberale di Röpke

Accanto al contributo di Rathenau e della scuola ordoliberale, tra gli autori che hanno significativamente contribuito all'elaborazione del modello di Economia sociale di mercato, un ruolo di primo piano spetta a W. Röpke, il cui pensiero evidenzia significativi punti di contatto con la dottrina sociale della chiesa<sup>17</sup>. L'interesse dell'Autore per la dottrina sociale della chiesa è da ricondurre alla ricerca di un nesso tra valori e realtà economica e, più in generale, tra etica ed economia. Nei suoi scritti più celebri, Röpke riprende le radici cristiane del liberalismo, mettendo in evidenza il primato dell'etica sul mercato, i valori, i diritti e i bisogni della persona, al punto che il suo pensiero viene definito come umanesimo liberale<sup>18</sup>.

A completamento delle posizioni espresse dagli ordoliberali, Röpke sottolinea infatti l'aspetto umanistico dell'Economia sociale di mercato, ponendo al centro dell'attenzione la persona, come soggetto che è capace di realizzare il bene all'interno di una comunità. Per tali ragioni, lo stesso Autore qualifica il liberalismo come umanistico e nel contempo, ne sottolinea l'aspetto personalistico, nella misura in cui la realtà ultima è la singola persona umana e non la società, per quanto l'uomo possa trovare il proprio adempimento solo nella comunità. Tale formula, in sostanza, individua un forte legame tra dimensione sociale e dimensione individuale: ogni società, in tutte le sue manifestazioni, forma una unità, in cui tutte le parti sono legate da un rapporto di interdipendenza.

L'impostazione del pensiero di Röpke appare allineata con le istanze della dottrina economico-sociale della chiesa, laddove evidenzia come la presenza dello Stato non debba limitare la sfera di libertà dell'iniziativa personale, quanto piuttosto garantire e tutelare i diritti essenziali della

---

<sup>15</sup> L. Erhard, *La politica economica della Germania. Per una Economia sociale di mercato*, Garzanti, Milano, 1962.

<sup>16</sup> Per approfondimenti si veda F. Felice, *L'Economia sociale di mercato*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2008.

<sup>17</sup> A. Quadrio Curzio, "European Union and Italian Federalism. Is there a Catholic Thought?", in *The European Union Review*, n.1, 1997.

<sup>18</sup> Nelle versioni in italiano, si vedano W. Röpke, *Civitas Humana*, Rizzoli, Milano, 1946; *Umanesimo liberale*, Rubbettino Editore, Catanzaro, 2000.

persona<sup>19</sup>. In questo senso, Röpke sviluppa uno dei perni teorici intorno ai quali si muove l'Economia sociale di mercato, vale a dire l'affermazione che il buon funzionamento dell'economia di mercato è condizionato da un ordine giuridico che la regola e da istituzioni sociali, come la famiglia e i corpi intermedi che con essa interagiscono.

Le riflessioni che hanno portato l'Autore a teorizzare la necessità di un umanesimo liberale sono state originate da un lato dalla crisi della società, dall'altro dalla constatazione dei limiti del capitalismo e del collettivismo. In tal senso e usando la terminologia di Röpke l'Economia sociale di mercato assume la collocazione di "terza via", tra il liberalismo nella versione del *laissez-faire* e il collettivismo socialista.

Questa "terza via" ammette l'intervento pubblico, a condizione che sia "conforme" alle leggi di mercato, non sopprimendone l'autonomia. In altre parole, gli interventi sono conformi se compatibili all'esistenza del libero mercato, quelli non conformi ne pregiudicano il buon funzionamento. Il concetto di intervento conforme che, come si vedrà in seguito, viene fatto proprio da Einaudi, sottende l'idea di una programmazione democratica che coinvolge l'intera società civile.

Ciò implica che l'alternativa rilevante non è tanto quella tra "Stato minimo" e "Stato provvidenza", per citare le parole dell'Autore, quanto tra differenti tipi di costituzione economica, che sappiano assicurare che gli individui e le formazioni sociali siano liberi di perseguire gli scopi della loro esistenza, e siano tali da valorizzare al meglio le risorse della società civile. Da qui discende l'idea secondo cui l'economia di mercato può funzionare solo a condizione di predisporre un sistema di regole di rango costituzionale posto a servizio della società.

Alla luce di queste considerazioni, l'Autore suggerisce le linee di un programma di riforma economica e sociale, che trova oggi numerose corrispondenze nel dibattito intorno alla necessità di definire nuove direttrici di politica economica, nell'ambito dei paesi europei. In una delle sue opere più note, *Civitas Humana*, questo programma viene delineato in quattro punti che, lungi dal contenere specifiche ricette di *policy*, sottolinea la necessità per le società democratiche di assicurarsi una costituzione economica accanto a quella politica: 1) l'adozione di politiche volte a favorire la concorrenza e a eliminare posizioni monopolistiche; 2) la predisposizione di una politica economica, distinta in interventi di cornice e di interventismo liberale; 3) l'adozione di politiche di matrice economico-sociale ("umanesimo economico"); 4) l'adozione di una "politica sociale".

La cornice giuridica fondata sulla costituzione economica, tema proprio di tutta la letteratura sull'Economia sociale di mercato, viene considerata da Röpke condizione necessaria ma non sufficiente per garantire lo sviluppo economico e sociale. Essa deve essere affiancata da una cornice morale che secondo l'Autore costituisce la premessa imprescindibile per l'integrazione economica<sup>20</sup>. Appare evidente il richiamo ai valori del cristianesimo, cui sui l'Autore insiste in tutte le sue opere. In particolare, egli sottolinea come il liberalismo sia pienamente compatibile con i valori, primo fra tutti la libertà, comuni al cristianesimo. Come base morale dell'economia di

---

<sup>19</sup> Si vedano, in proposito, le diverse encicliche, dalla *Rerum novarum*, alla *Caritas in veritate*.

<sup>20</sup> W. Röpke, *Al di là dell'offerta e della domanda*, Edizioni di "Vita Aperta", Varese, 1965.

mercato, è pertanto indispensabile quel patrimonio etico che nei secoli il cristianesimo ha reso possibile<sup>21</sup>.

Le ragioni che inducono a guardare con interesse al contributo di Röpke risiedono nell'idea dell'Autore di ricercare una teoria dell'ordine economico, sensibile alla dimensione morale e sociale e coerente con il principio di sussidiarietà che più volte viene richiamato, sia nella sua dimensione verticale che orizzontale. Scrive Röpke: "dal singolo individuo fino al centro statale il diritto originario è sul singolo gradino più basso, e ogni gradino superiore subentra soltanto come sussidio al posto di quello immediatamente più basso quando un compito esorbita dal territorio di quest'ultimo ... Il principio di decentramento contiene già il programma del liberalismo nella sua accezione più larga e generale, un programma che è una delle condizioni essenziali di uno Stato sano che impone a se stesso i limiti necessari e conserva nel rispetto delle libere zone statali la propria sanità, la propria forza e stabilità"<sup>22</sup>.

Accanto all'idea dello Stato sussidiario emerge nell'opera di Röpke un altro tema chiave, che l'Autore definisce senso di responsabilità, che contiene il riferimento alla componente orizzontale della sussidiarietà. Nei suoi scritti, viene infatti ribadita l'idea di una società coerente con un circuito di responsabilità congiunte, che chiama in causa il dinamismo spontaneo dei corpi intermedi, i quali concorrono a plasmare la società civile.

Al di là delle singole posizioni, il contributo più originale degli ideologi dell'Economia sociale di mercato è stato di avere affrontato le problematiche di un mercato concorrenziale a partire da un approccio istituzionale. L'ipotesi di partenza è che l'ordine concorrenziale è di per sé una sorta di bene pubblico e in quanto tale va tutelato all'interno di un quadro giuridico e istituzionale.

In tal senso, i diversi studi riconducibili all'Economia sociale di mercato rappresentano un filone distinto nell'ambito della tradizione liberale ed esprimono una autonoma via tedesca al liberalismo, assegnando una dimensione istituzionale al paradigma liberale, dimensione assente in buona parte della letteratura di stampo liberale. La concezione liberale di Röpke si spinge oltre, coniugando l'idea di mercato con una spiccata sensibilità per la dimensione sociale e umana dell'economia.

L'idea di un liberalismo politico sensibile alla dimensione istituzionale e sociale dell'economia, il richiamo al principio di responsabilità e di sussidiarietà<sup>23</sup> costituiscono i principali elementi di riflessione che derivano dagli studi citati.

Questi principi trovano traduzione nell'importanza che viene attribuita alla costituzione economica, come sistema di regole che orienta gli spazi di azione dei diversi attori economici. L'idea di fondo è che un sistema economico, per esprimere al meglio le proprie funzioni produttive-allocaive, debba operare nel quadro di una costituzione economica preordinata dallo Stato.

---

<sup>21</sup> W. Röpke, *Scritti liberali*, a cura di A. Frumento, Sansoni, Firenze, 1974.

<sup>22</sup> W. Röpke, *Democrazia ed economia. L'umanesimo liberale nella civitas humana*, Il Mulino, Bologna, 2004. L'uso del termine decentramento, profondamente diverso dal concetto di sussidiarietà, evidenzia come il pensiero di Röpke costituisca un tassello di un processo di approfondimento ancora in parte da percorrere.

<sup>23</sup> L. Ornaghi, A. Quadrio Curzio, *Prefazione*, in W. Röpke, *Democrazia ... cit.*

In tal senso, lo Stato svolge un importante ruolo, delineando il quadro istituzionale in cui si esplica l'agire economico e ponendo, in questo modo, le condizioni per lo sviluppo di un sistema economico rispettoso dei diritti della persona.

In questo quadro, il mercato viene inteso, soprattutto nell'opera di Röpke, come un ordine basato principalmente su alcuni elementi qualificanti: il pluralismo e un fondo di valori condivisi, che danno consistenza alla trama dei rapporti sociali, quali l'iniziativa individuale, l'indipendenza ancorata alla proprietà, il risparmio, l'inserimento nella comunità, il sentimento della famiglia.

Ne deriva una visione rinnovata dei rapporti tra Stato, società e imprese, fondata sulla sussidiarietà e oggi oggetto di crescente attenzione e al centro di un ampio dibattito volto a ritrovare un nuovo ordine istituzionale.

### **2.3. La dimensione antropologica dell'impresa nell'Economia sociale di mercato**

I diversi contributi teorici all'Economia sociale di mercato evidenziano tutti, in maniera implicita (la Scuola ordoliberal) o esplicita (gli scritti di Röpke), l'importanza della sussidiarietà come strumento che permette di perseguire l'interesse pubblico e di cogliere la complessità della società, valorizzando la libera iniziativa degli individui e dei corpi sociali intermedi. Tra lo Stato e ogni singola persona si colloca infatti una serie di corpi intermedi all'interno dei quali ogni singolo individuo entra in relazione con altri soggetti, dando vita ad un insieme complesso di relazioni.

La costruzione di una società fondata sulla sussidiarietà implica la presenza di istituzioni capaci, da un lato, di essere vicine ai cittadini e di valorizzarne la libera iniziativa; dall'altro, di perseguire l'interesse pubblico nel rispetto delle esigenze dei singoli. Appare pertanto evidente come la sussidiarietà assuma importanza non solo nella sua dimensione verticale, ma anche e soprattutto nella prospettiva orizzontale, quale strumento essenziale per valorizzare tutti gli attori della società civile, garantendo la coesione sociale.

L'impresa rappresenta uno di questi attori, all'interno della quale si ritrova un insieme di valori che la pone come soggetto importante nei confronti delle istituzioni<sup>24</sup>. Parallelamente il mercato, nella prospettiva dell'Economia sociale di mercato, rappresenta uno straordinario strumento che consente il dispiegarsi di relazioni tra soggetti liberi e responsabili. "L'economia di mercato non è tutto; essa deve essere sorretta da un ordinamento generale, che non solo corregga con le leggi le imperfezioni e le asprezze della libertà economica, ma assicuri all'uomo un'esistenza consona alla sua natura. E l'uomo non può realizzare compiutamente se stesso se non quando si inserisce volontariamente in una comunità alla quale si senta solidamente legato"<sup>25</sup>.

La dimensione antropologica dell'Economia sociale di mercato riconosce l'uomo come entità unica ed irripetibile che partecipa, con altri uomini, alla vocazione imprenditoriale, a quella politica e culturale.

Il mercato rappresenta pertanto una sorta di processo di civilizzazione che permette a ciascun individuo di soddisfare le proprie aspettative, a partire dal riconoscimento e dal soddisfacimento delle aspettative altrui.

---

<sup>24</sup> P. Donati (a cura di), *La società civile in Italia*, Mondadori, Milano, 1997.

<sup>25</sup> W. Röpke, *Al di là dell'offerta e della domanda...cit.*

I teorici dell'Economia sociale di mercato riconoscono nel mercato una condizione necessaria per lo sviluppo della società e quindi delle naturali attitudini dell'uomo: la personale aspirazione al profitto, la promozione della libertà, la concorrenza tra idee e strategie imprenditoriali differenti, la creatività insita nella funzione imprenditoriale.

In questo quadro, l'impresa affonda la sua esistenza nella natura relazionale, unica e irriducibile dell'uomo, di cui libertà, creatività, responsabilità e reciprocità sono gli elementi fondanti<sup>26</sup>. Essa, mediante l'opera dell'imprenditore, dei dirigenti e dei lavoratori risponde alle sfide dell'ambiente competitivo nella misura in cui si dimostra capace di trovare un'armonia tra esigenze sociali e condizionamenti del mercato.

A partire da questo approccio, le imprese, in quanto costituite da uomini portatori di valori (abilità, fantasia, intelligenza, conoscenze tecnologiche e scientifiche, capitale finanziario), nascono, si sviluppano e cadono a causa dei valori. Conseguentemente, l'imprenditorialità viene vista come la capacità che rivela la soggettività creativa della persona, consentendole di accrescere la propria umanità e di porre in essere nel tempo un'organizzazione del lavoro produttivo, in un quadro ambientale complesso e in parte ignoto<sup>27</sup>. In altre parole, essa rappresenta l'attitudine a gestire i flussi produttivi presenti su un territorio e provenienti da tutti i soggetti che si relazionano con l'azienda, facendoli interagire con il principale fattore di produzione, il capitale umano. Il tutto all'interno di un quadro normativo chiaro e coerente con la naturale inclinazione dell'uomo a porsi come agente responsabile delle azioni che pone in essere.

La centralità dell'uomo nell'attività d'impresa si ritrova peraltro nella dottrina sociale della Chiesa; nell'enciclica *Centesimus Annus* i fattori principali che definiscono l'impresa sono indicati nella conoscenza, nella capacità di organizzazione solidale e di intuizione dei bisogni altrui. "Così diventa sempre più evidente e determinante il ruolo del lavoro umano disciplinato e creativo e della capacità d'iniziativa e d'imprenditorialità [...]"<sup>28</sup>.

In quanto comunità di uomini, l'impresa diventa una sorta di luogo di cooperazione sociale, il cui obiettivo principale trascende gli interessi delle parti (la remunerazione per i servizi resi), e configura la stessa come soggetto la cui funzione principale è la creazione di valore, inteso in senso ampio<sup>29</sup>. In questa prospettiva, centrale appare il concetto di gestione fiduciaria, che da un lato racchiude in sé l'idea di proprietà e dall'altro mette in luce l'importanza dei diversi portatori di interessi. In questa impostazione appare evidente il legame con la teoria degli *stakeholder*, di cui si parlerà diffusamente in seguito, che sottolinea l'importanza per l'impresa di costruire rapporti favorevoli, stabili e duraturi con tutti i portatori di interessi.

Nell'impostazione teorica sottesa al modello di Economia sociale di mercato, ampia riflessione è stata dedicata alla natura e alla funzione del profitto nell'impresa. La prospettiva ordoliberal vede il profitto come il mezzo che permette l'ingresso nel mercato di nuovi imprenditori, dai quali

---

<sup>26</sup> F. Felice (a cura di), *Le ragioni economiche ed epistemologiche della società libera*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2003.

<sup>27</sup> F. Felice, *Persona, impresa e mercato. L'economia sociale di mercato nella prospettiva del pensiero sociale cattolico*, Lateran University Press, Città del Vaticano, 2010.

<sup>28</sup> Enciclica *Centesimus Annus*, n. 32, 1991.

<sup>29</sup> P. Salin, *Liberalismo*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2002.

ci si attende che rispondano alla domanda e competano regolarmente<sup>30</sup>. Esso è considerato come quanto di nuovo l'imprenditore riesce a creare, attraverso la sua abilità di porre in essere un'organizzazione produttiva, dopo aver onorato tutti i contratti stipulati con le parti che costituiscono l'impresa.

Si viene, in altre parole, a delineare un processo che dà vita ad un continuo flusso di entrata e uscita nei vari mercati, che fa sì che alti profitti siano una condizione temporanea.

Pur riconoscendo la funzione economica del profitto che scaturisce dal libero gioco delle forze di mercato, tale approccio mette in luce l'incoerenza di una nozione d'impresa vista unicamente come entità che tende alla massimizzazione del profitto<sup>31</sup>. Il profitto rappresenta lo strumento mediante il quale l'uomo misura il proprio contributo, potenziale ed effettivo, alla vita economica e sociale, per mezzo dell'impresa.

Röpke, in particolare, sottolinea l'importanza dei valori nella definizione di un ordine di mercato, dove l'impresa tende naturalmente al profitto: "Se gli uomini che competono nel mercato e nel mercato mirano a conseguire un profitto, non sono fortemente legati da vincoli morali e sociali alla comunità, anche la concorrenza degenera gravemente"<sup>32</sup>.

Questa prospettiva riconosce *in primis* il valore sociale dell'impresa e la necessità che l'impresa ricerchi la giusta armonia tra obiettivi sociali ed economici. In tal senso, il profitto non si colloca nel finalismo tipico dell'impresa; semmai, l'impresa, mediante l'opera di tutti i soggetti che la compongono, risponde adeguatamente alle sfide dell'ambiente nella misura in cui si dimostra capace di armonizzare la sfera economica con gli obiettivi sociali, integrando creativamente esigenze sociali e condizionamenti del mercato.

Le definizioni di mercato, impresa e profitto proprie del modello di Economia sociale di mercato evidenziano una nozione di agire economico centrata sull'uomo; da qui emerge un'impresa la cui funzione sociale risiede nella sua capacità di creare valore, attraverso il comportamento, le motivazioni e in generale la prospettiva etica di coloro che a vario titolo vi operano.

Tale approccio permea la dottrina sociale della Chiesa e la tradizione liberale italiana, che vede in Luigi Einaudi uno degli esponenti di spicco; egli ha contribuito ad alimentare il dibattito sul ruolo del mercato e delle istituzioni, in una fase storica caratterizzata da profonda discontinuità rispetto al passato.

### **3. Il contributo del pensiero liberale di Einaudi**

Tra gli ideologi tedeschi dell'Economia sociale di mercato e, in particolare Röpke, ed Einaudi è possibile ravvisare una vicinanza di pensiero circa la natura delle istituzioni, del mercato e delle imprese<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> F. Forte, F. Felice, op. cit., 2010.

<sup>31</sup> Sul tema del profitto si ritornerà nei prossimi paragrafi.

<sup>32</sup> W. Röpke, *Al di là dell'offerta e della domanda...cit.*

<sup>33</sup> Da sottolineare l'amicizia tra Einaudi e Röpke e il sodalizio intellettuale che parte dalla metà degli anni Trenta e arriva fino alla prima metà degli anni Quaranta del secolo scorso.

Sia Röpke che Einaudi, partendo dalla constatazione che la crisi della loro epoca fosse innanzitutto morale, ribadiscono la necessità di fondare un modello ideale di società, la cosiddetta “terza via”, tra capitalismo storico e collettivismo; a giudizio di entrambi, l’errore di molti economisti è quello di considerare l’economia di mercato come qualcosa di autonomo, posto al di fuori della sfera dello Stato, di trascurare la decisiva importanza di un ambiente etico, istituzionale e giuridico adeguato ai principi dell’economia stessa<sup>34</sup>.

Concorrenza, ruolo dello Stato, giustizia sociale sono i cardini fondamentali del modello di Economia sociale di mercato disegnato da Einaudi, solo in parte debitore della scuola tedesca, dal momento che l’opera dello statista piemontese è vastissima e va al di là dell’Economia sociale di mercato.

L’Autore sviluppa una concezione dell’economia che parte dal convincimento dell’importanza, se non centralità, del capitalismo concorrenziale nel quadro di una società aperta. Per lo studioso piemontese, la libertà è infatti possibile solo in un’economia di mercato, in cui sia presente una pluralità di poteri economici che, in concorrenza tra di loro, si bilanciano reciprocamente. Nella sua prospettiva, l’economia di mercato rimane sempre l’unico e il solo strumento in grado di assicurare la frammentazione e l’equilibrio fra i poteri e, contemporaneamente, l’articolazione pluralistica della società<sup>35</sup>. A partire da questa considerazione, Einaudi riconosce tuttavia come il capitalismo possa produrre delle anomalie, dei fallimenti di mercato, per lo più espressione dell’esercizio di una qualche posizione di potere di mercato. La soluzione che l’Autore individua per porvi rimedio non consiste nel puro intervento pubblico, a causa delle situazioni deficitarie (di informazioni, competenze, conoscenze) in cui finisce per trovarsi il soggetto pubblico rispetto al privato.

La soluzione, in linea con i dettami del modello di Economia sociale di mercato, consiste invece nella costruzione di un apparato istituzionale adeguato, a cominciare dalla costituzione economica, in grado di governare il mercato concorrenziale. Il richiamo al pensiero ordoliberal appare evidente.

Nella sua concretizzazione pratica, il modello di Economia sociale di mercato delineato da Einaudi trova compimento negli ideali di giustizia sociale, che permeano tutta la sua opera. Il sistema economico di mercato è lo strumento che conduce potenzialmente ad una situazione di equilibrio, data un’iniziale distribuzione delle risorse; se tuttavia tale distribuzione non soddisfa determinati criteri di giustizia sociale, allora si apre lo spazio per l’intervento statale e in particolare per le politiche sociali. In questo quadro si colloca la lotta ai monopoli e soprattutto lo strumento della tassazione, cui l’Autore dedica ampio spazio. In una società aperta al contributo di tutti gli attori, l’ideale liberale va perseguito attraverso una adeguata politica di redistribuzione delle risorse, ponendo limiti alle posizioni dominanti, alle rendite, alle diseguaglianze ereditate dal passato.

---

<sup>34</sup> L. Einaudi, “Economia di concorrenza e capitalismo storico. La terza via fra i secoli XVIII e XIX” in *Rse*, VII, giugno 1942. Sul punto si veda anche il celeberrimo L. Einaudi, B. Croce, *Liberismo e liberalismo*, Collana “I maestri del pensiero democratico”, RCS, 2011.

<sup>35</sup> Tra l’individuo e lo Stato trova posto una fitta rete di corpi economici intermedi, fondati sull’azione e sulla partecipazione volontaria delle persone e che rappresentano il tratto qualificante della democrazia. In questo senso, il liberalismo di Einaudi, valorizzando la tradizione dei corpi intermedi, è vicino alle istanze dell’ideale corporativo, di ispirazione cristiano-sociale e in linea con l’opera di Röpke.

L'idea della politica di redistribuzione delle risorse rappresenta il frutto più interessante dell'incontro tra Röpke e lo statista italiano e trova realizzazione nella cosiddetta teoria degli interventi conformi, che segna i confini della politica economica liberale, staccata dal *laissez faire* del puro liberalismo<sup>36</sup>. Come già sottolineato, risulterebbero conformi, secondo i due Autori, quegli interventi che non sopprimono la dinamica dei prezzi e l'autogoverno del mercato, ma vi si inseriscono con meccanismi di regolazione, quello che spesso viene definito il "liberalismo delle regole". L'idea di fondo è che i principi di libertà individuale e concorrenza esigono un assetto sociale basato sulla massima riduzione della diseguaglianza nei "punti di partenza" e sulla riduzione delle eccessive concentrazioni di ricchezza ("il taglio delle punte"), da realizzarsi attraverso interventi pubblici di redistribuzione<sup>37</sup>. Questa impostazione non deve far pensare all'idea di politiche pubbliche interventiste ed invasive<sup>38</sup>.

Riducendo le diseguaglianze negli aspetti cruciali per la competizione, ad esempio con la formazione di capitale umano mediante l'istruzione, togliendo vincoli alla libertà di entrata nelle varie attività economiche, viene migliorata la capacità del mercato di operare con il suo criterio di giustizia retributiva.

Si tratta, in altre parole, di definire le regole del gioco, in grado di assicurare il buon funzionamento del mercato. Nella prospettiva di Einaudi, difendere la concorrenza, i diritti e la libertà delle persone, garantire frammentazione e pluralismo rappresentano le condizioni di base per lo sviluppo dell'individualità.

La riforma e lo sviluppo del sistema economico passano quindi attraverso la creazione, intorno all'economia concorrenziale, di un ordine giuridico ad essa conforme. Einaudi stabilisce, in tal modo, un legame molto stretto tra liberalismo economico e liberalismo politico; in altre parole, una società è sana e vitale se accanto ai canoni di efficienza raggiunti dal sistema delle imprese si collocano corpi intermedi, forme di governo locale, di politica del territorio funzionali al buon funzionamento del sistema nel suo complesso.

Il tema del rapporto tra azione dello Stato e progresso economico e sociale è al centro di tutta l'opera di Einaudi, che spesso considera, nei suoi scritti, gli effetti che il cosiddetto Buongoverno, contrapposto alla cattiva gestione pubblica, esercita sull'economia e, più in generale, sulla vita politica e sociale<sup>39</sup>. Nella sua accezione più ampia, Buongoverno indica tanto il modello ideale di società, quanto l'arte del ben governare in vista di questo modello.

La visione originale del pensiero di Einaudi attribuisce quindi un'importanza decisiva ai rapporti che si instaurano tra settore pubblico e privato, pur con una definizione puntuale dei rispettivi ruoli. Lo Stato, in particolare, viene visto come un fattore della produzione *sui generis*, come

---

<sup>36</sup> F. Forte, *L'economia liberale di Luigi Einaudi*, Olschki, Firenze, 2009.

<sup>37</sup> L. Einaudi, *Lezioni di politica sociale*, Boringhieri, Torino, 1958. Per apprendimenti su questi temi si veda F. Forte, op. cit., 2009.

<sup>38</sup> Questo punto può essere meglio compreso se si considera il contrasto tra l'impostazione di Einaudi e quella di Beveridge, il cui programma di *welfare* era stato duramente criticato dall'Autore torinese: "Coll'estendere il programma fuori della sua sfera propria, che è quella pubblica, alla sfera che è invece propria dell'individuo, della famiglia, della comunità, della associazione volontaria, della fondazione scolastica benefica educativa, tutti istituti coordinati ed interdipendenti, ma forniti di una propria vita autonoma, di propria volontà, noi abbiamo oltrepassato il punto critico. Siamo di fronte non ad una società di uomini vivi, ma ad un aggregato di automi manovrati da un centro, da una autorità superiore". L. Einaudi, op. cit., 1958.

<sup>39</sup> P. Silvestri, *Il liberalismo di Luigi Einaudi o del Buongoverno*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2008.



l'insieme dei cittadini e delle sue istituzioni, il cui ruolo non si limita ad offrire un contributo alla produzione, ma anche al consumo e, più in generale, al miglioramento della qualità della vita<sup>40</sup>. L'umanesimo liberale di Einaudi, come è stato definito da diversi Autori<sup>41</sup>, concepisce uno Stato ideale, dove progresso tecnico e istituzioni saggiamente congegnate convergono per realizzare l'aspirazione dell'uomo a vivere una vita "bella e desiderabile"<sup>42</sup>, che gli consenta di realizzare la sua dimensione spirituale.

Nella prospettiva di Einaudi, la configurazione dei rapporti tra Stato, società e mercato delinea una società civile pluralista, sede della competizione e della cooperazione, del mercato e della formazione dell'opinione pubblica e, in quanto tale, luogo privilegiato per l'innalzamento morale e materiale degli uomini.

In questo quadro, l'impresa rappresenta la massima espressione della creatività delle persone e il protagonismo dell'imprenditore, tema di matrice schumpeteriana, è il principale volano dello sviluppo. All'origine di ogni impresa, indipendentemente dalle dimensioni, è possibile individuare un progetto industriale, il cui successo è continuamente messo in discussione dalle dinamiche di mercato.

L'idea di fondo è che l'impresa consente una graduale elevazione del carattere umano e contribuisce a preservare spazi importanti di libertà per i singoli individui e per l'intera società.

Le riflessioni dell'Autore sulla natura dell'impresa si allargano anche ai temi dell'imprenditorialità e del profitto<sup>43</sup>. Egli prende spunto dalla semplice osservazione che all'interno dell'impresa sono presenti due principali categorie di soggetti: gli azionisti e gli obbligazionisti. I primi sono percettori di un reddito, che sottende il rischio d'impresa; gli obbligazionisti impersonano invece individui cauti, con una bassa propensione al rischio. Entrambe le categorie sono necessarie; da un lato, un certo profilo di rischio (a cui si associa un dato livello di profitto) è condizione fondamentale per lo sviluppo dell'economia e della società; dall'altro, una società stabile deve tendere a dare sicurezza di vita alla maggior parte degli uomini, che non amano e mal sopportano l'incertezza, non desiderano correre rischi o non sarebbero in grado di affrontarli.

In questo quadro, il profitto rappresenta il prezzo da pagare per creare una società libera, per permettere agli innovatori di mettere a punto le loro idee e agli uomini intraprendenti di promuovere l'avanzamento materiale e morale dell'umanità.

L'imprenditore, vero assuntore del rischio del prezzo e protagonista dell'economia moderna, avverte comunque l'esigenza di limitare i rischi del mercato, attraverso quelli che l'Autore definisce "scavi di trincee", vale a dire comportamenti difensivi volti a limitare rischi eccessivi. Seguendo questa linea di pensiero, Einaudi identifica nell'assetto corporativo una ragionevole difesa (il "punto critico") contro l'eccessivo rischio da un lato, e l'eccesso di "trincee" dall'altro.

---

<sup>40</sup> "È errore gravissimo pensare che l'azione più efficace dello stato al fine dell'incremento del flusso della ricchezza si eserciti mirando direttamente a crescere la produttività dei soliti fattori considerati dagli economisti: terra, capitale, lavoro e loro sottospecie varianti". Si veda L. Einaudi, "Del concetto dello «stato fattore di produzione» e delle sue relazioni col teorema della esclusione del risparmio dall'imposta", in *Giornale degli Economisti*, IV, luglio-agosto 1942, pp. 301-331.

<sup>41</sup> P. Bini, *Economia industriale e realtà di mercato nell'umanesimo liberale di Luigi Einaudi*, in A. Gigliobianco (a cura di), *Luigi Einaudi: libertà economica e coesione sociale*, Editori Laterza, Roma, 2010.

<sup>42</sup> L. Einaudi, *Le lotte del lavoro*, Gobetti Editore, Torino, 1924.

<sup>43</sup> L. Einaudi, *In lode del profitto*, in L. Einaudi, *Prediche inutili*, Einaudi, Torino, 1959.

Negli scritti di Einaudi, emerge, in tutta la sua forza, la concezione peculiare di società e Stato, dove l'Autore attribuisce a quest'ultimo il compito di porre in essere e mantenere il quadro istituzionale di una società libera. Ne deriva una concezione di Economia sociale di mercato come la costituzione di un ordine statale, in grado di realizzare al contempo gli ideali di utilità economica e giustizia sociale. In tal senso e adottando una prospettiva di lettura originale, l'impresa diventa corpo intermedio che fa parte dello Stato, generalmente inteso, e il suo operato assume valenza sia economica che sociale.

#### 4. La teoria dell'impresa negli studi economici

La dimensione istituzionale e al contempo antropologica che caratterizza l'impresa nella visione dei teorici dell'Economia sociale di mercato e nella concezione liberale di Einaudi richiama inevitabilmente l'attenzione nei confronti degli studi di matrice economico aziendale e più specificamente di Management e del ruolo che questi hanno via via assegnato all'impresa, ai suoi obiettivi, ai diversi portatori di interesse.

Le teorie che nel corso del tempo hanno caratterizzato gli studi di Management risentono ovviamente del periodo storico in cui sono state concepite e conseguentemente del contesto istituzionale in cui si collocano. Con approccio diverso, i contributi degli studiosi di Management hanno tentato nel tempo di dare interpretazione ai profondi cambiamenti che hanno interessato le relazioni tra impresa e società e quindi la natura stessa dell'impresa.

Per cogliere e interpretare la portata dei cambiamenti in atto a livello di impresa, l'analisi che segue adotterà una prospettiva storica, privilegiando due criteri interpretativi strettamente legati: l'importanza attribuita alle diverse categorie di *stakeholder* e l'enfasi posta ai diversi obiettivi dell'impresa, con particolare riferimento al profitto.

L'obiettivo non è tanto quello di presentare un *excursus* esaustivo delle teorie, quanto di comprendere le radici storiche che hanno portato alla definizione di diversi modelli di impresa, coerenti con gli assetti istituzionali in cui si trovavano ad operare.

È opinione di chi scrive che solo attraverso lo studio puntuale e la comprensione dei rapporti che storicamente hanno interessato imprese e società e dei conseguenti modelli d'impresa che sono andati sviluppandosi sia possibile interpretare i cambiamenti in atto e cogliere le prossime tappe nello sviluppo dell'impresa.

Il quadro storico che caratterizza oggi l'Europa rende quanto mai opportuno chiedersi se esistano le condizioni per la nascita di nuovi modelli di impresa coerenti con i mutati assetti istituzionali.

In tal senso, gli spunti che possono derivare dalla tradizione liberale europea, cui si è accennato in precedenza, e dagli studi di Management possono offrire la base di partenza sulla quale individuare nuove forme di impresa, sia a livello europeo che internazionale. L'analisi puntuale di alcune esperienze d'impresa particolarmente innovative e già avviate nei paesi della *core Europe* - aspetto su cui ci si concentrerà alla fine del lavoro - suggerisce come l'esistenza di modelli di impresa originali, dove si fondono dimensione pubblica e privata, sia già una realtà per alcuni versi consolidata.

#### 4.1. L'importanza degli stakeholder nei diversi modelli di impresa

I paradigmi fondamentali con cui gli studi economico-aziendali hanno analizzato l'impresa e i suoi rapporti con il sistema entro cui si colloca, si sono delineati con lo sviluppo del pensiero liberale, a partire dalla Rivoluzione industriale<sup>44</sup>.

È infatti a partire dalla prima Rivoluzione industriale che l'impresa ha visto il succedersi di diversi modelli, ciascuno caratterizzato da una diversa importanza attribuita alle categorie di portatori di interesse. L'evoluzione delle forme di impresa ha portato progressivamente ad un ampliamento del concetto di *stakeholder*; originariamente ristretto a coloro che avevano interessi economici diretti nella vita dell'impresa, esso si è allargato comprendendo anche coloro che possono in generale influenzare le decisioni aziendali<sup>45</sup>. Va comunque sottolineato che di *stakeholder* si comincia a parlare solo negli anni Trenta, mentre la formalizzazione della teoria risale agli anni Settanta e ha avuto un ruolo molto importante nel definire i diversi modelli di impresa<sup>46</sup>.

Adottando una prospettiva di analisi storica, basata sull'importanza assunta nell'impresa dagli *stakeholder* di riferimento, è possibile, con qualche approssimazione, individuare quattro diverse fasi dei rapporti tra impresa e società, cui corrispondono altrettanti modelli di impresa, non alternativi.

Il primo vede la luce con l'avvento della Rivoluzione industriale e coincide con una realtà in cui imprenditore e management tendono a coincidere, con una conseguente posizione di preminenza dell'azionista, come principale attore dell'impresa. Nel contesto storico in cui tale forma di impresa si sviluppa, essa si pone come strumento per soddisfare bisogni nuovi e bisogni di massa, con uno scopo di lucro. In questa fase, viene a delinarsi un modello di impresa che può essere definito liberale, che sancisce la libertà della borghesia e segna una tappa centrale nella storia dell'impresa moderna. La stessa borghesia acquisisce un ruolo al contempo economico e sociale e il mercato diventa il luogo dove trova compimento la libertà economica. Le relazioni tra Stato, società e iniziativa privata sono improntate all'equilibrio e alla distinzione dei rispettivi ruoli, che appaiono comunque complementari.

Il secondo modello d'impresa si caratterizza per l'importanza che assumono nella stessa coloro che, a vario titolo, vi operano. Si tratta dei lavoratori nell'impresa tedesca e dei manager nella *public company* anglosassone. La prima si caratterizza per la partecipazione allargata ad una pluralità di soggetti, che comprende, oltre al binomio azionisti/manager, altri *stakeholder* interni quali i lavoratori e le proprie rappresentanze, e le banche, delineando un modello concertativo peculiare. Per contro, la *public company*, in quanto impresa a proprietà diffusa e contendibile, vede come *stakeholder* in posizione di preminenza azionisti e manager, mentre gli altri interlocutori assumono posizioni marginali. Le due tipologie di imprese si caratterizzano per una diversa impostazione dei rapporti con lo Stato, coerenti con gli assetti istituzionali in cui si sviluppano. Nel contesto anglosassone, lo Stato svolge una funzione di mero regolatore dell'attività economica, definendo il quadro normativo di riferimento. Più complesso il ruolo dello

---

<sup>44</sup> D. Velo, *La grande impresa federale europea. Per una teoria cosmopolitica dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2004.

<sup>45</sup> G.M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, CEDAM, Padova, 2000.

<sup>46</sup> R.E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Londra, 1984.

Stato nel contesto tedesco e conseguentemente i rapporti con il sistema economico, plasmati sulla base del riconoscimento al soggetto pubblico del ruolo di garante dell'ordine costituzionale tra gli attori economici, a tutela dell'interesse generale.

Un terzo modello d'impresa si sviluppa in concomitanza con la crescente importanza che assumono i consumatori/clienti e, più in generale, la società civile in cui l'impresa opera. Imprenditori, manager e lavoratori conservano una posizione centrale, ma acquistano sempre più rilevanza, quali *stakeholder*, i destinatari ultimi delle attività d'impresa. Di qui l'importanza assunta, in anni recenti, dagli strumenti di rendicontazione sociale, volti a rendere conto ai soggetti terzi dell'operato dell'impresa<sup>47</sup>.

Oggi si assiste alla nascita di un ulteriore modello d'impresa, che vede la centralità delle generazioni future tra gli *stakeholder* di riferimento. Ciò implica la necessità di un orientamento strategico di lungo periodo e di un soggetto che si faccia portatore delle istanze delle stesse generazioni future. Il riferimento allo Stato, genericamente inteso, come interprete degli interessi di questa nuova categoria di *stakeholder* appare evidente. Non si tratta del modello di impresa pubblica, che vede lo Stato quale azionista, quanto piuttosto di un modello originale d'impresa concepita come corpo intermedio in un ordine istituzionale che assegna allo Stato un nuovo ruolo, coerente con il principio di sussidiarietà. Appare del tutto evidente come questo modello d'impresa ben si adatti al momento storico che stiamo vivendo soprattutto in Europa, dove i principi della sussidiarietà e del federalismo costituiscono la base per la costruzione di un nuovo modello di società. A tal proposito i riferimenti al modello di Economia sociale di mercato, che peraltro il Trattato di Lisbona richiama esplicitamente, appaiono evidenti.

L'impresa, in questo modo, viene vista come una istituzione, che fa parte dello Stato e il cui processo decisionale rientra nel più ampio governo del sistema; in tal senso, i contributi teorici più innovativi parlano di teoria cosmopolitica dell'impresa<sup>48</sup>.

Nell'impresa cosmopolitica, lo Stato è *stakeholder* dell'impresa e l'impresa a sua volta fa parte dello Stato, in quanto corpo intermedio.

Tali considerazioni evidenziano come nel tempo sia venuta a delinearsi una visione di impresa, maggiormente attenta ai risvolti sociali della propria azione e governata da un insieme di soggetti talvolta contrapposti. Emerge in qualche modo una visione sociale dell'impresa, che vede quest'ultima come un sistema economico e sociale a cui partecipa una pluralità di attori.

Utilizzando una chiave di lettura semplificata, tale visione potrebbe apparire coerente con la teoria sistemica dell'impresa che vede la stessa come parte di un'organizzazione sociale pluralistica, costituita da entità differenti ma collettivamente interagenti<sup>49</sup>.

L'evoluzione dei modelli d'impresa e delle relazioni tra impresa, società e Stato porta a riflettere anche sul significato attribuito agli obiettivi aziendali e alla loro ricomposizione nell'ambito della società. Il tema degli obiettivi d'impresa è infatti strettamente legato alla teoria degli *stakeholder*

---

<sup>47</sup> C. Cattaneo (a cura di), *Il bilancio sociale nell'evoluzione dei rapporti tra economia e società*, Giuffrè Editore, Milano, 2003.

<sup>48</sup> D. Velo, op. cit., 2004.

<sup>49</sup> R. Cafferata, *Management in adattamento*, Il Mulino, Bologna, 2009.

ed assume particolare importanza per comprendere i modelli d'impresa che sono andati via via affermandosi nei sistemi industrializzati<sup>50</sup>.

L'impresa che si sviluppa all'indomani della Rivoluzione industriale vede la massimizzazione del profitto come lo strumento in grado di assicurare naturalmente il miglior uso delle risorse e conseguentemente l'interesse generale<sup>51</sup>. Esemplificative sono al riguardo le parole di Milton Friedman "...l'imprenditore ha una sola responsabilità sociale: quella di usare le risorse a sua disposizione e di impegnarsi in attività dirette ad accrescere i profitti sempre con l'ovvio presupposto del rispetto delle regole del gioco, vale a dire dell'obbligo di impegnarsi in una aperta e libera competizione, senza inganno e senza frode"<sup>52</sup>. Il semplice fatto che un imprenditore accetti una responsabilità più ampia di quella di guadagnare la maggior quantità di denaro possibile per gli azionisti, rappresenterebbe uno scardinamento dei fondamenti stessi della società civile<sup>53</sup>. Tale impostazione esclude il ruolo dell'imprenditorialità e non contempla l'impresa come soggetto inserito nella società, che ha pertanto obiettivi che si collocano all'interno della società stessa<sup>54</sup>.

Se nella fase storica della Rivoluzione industriale, in posizione preminente si colloca il proprietario e quindi la sua corretta remunerazione, i cambiamenti che in tempi diversi hanno interessato le società industrializzate hanno messo in discussione questo paradigma. Il ruolo assunto da una pluralità di *stakeholder* diventa la ragion d'essere dell'impresa e la definizione degli obiettivi d'impresa assume pertanto contorni più complessi<sup>55</sup>. Lo sviluppo della *public company* di matrice anglosassone e la conseguente evoluzione in senso manageriale della struttura imprenditoriale attribuiscono al profitto un ruolo diverso, essendo la finalità dell'impresa legata allo sviluppo

---

<sup>50</sup> Spesso la dottrina economica parla degli obiettivi dell'impresa per intendere gli obiettivi perseguiti dall'imprenditore, impostazione in realtà poco corretta se si assume l'impresa come frutto della scelta di tutti coloro che la governano. In altre parole, coerentemente con questa impostazione che riconosce il ruolo centrale degli *stakeholder*, l'impresa, in quanto entità economica e sociale, ha delle funzioni da svolgere, più che obiettivi da raggiungere. S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002.

<sup>51</sup> Secondo la teoria economica classica, il profitto rappresenta il compenso che spetta all'imprenditore per l'organizzazione dei fattori produttivi. J.B. Clark, *The Distribution of Wealth*, Macmillan, Londra, 1989.

<sup>52</sup> M. Friedman, *Il monopolio e la responsabilità sociale degli imprenditori e dei lavoratori*, in M. Friedman, *Capitalismo e libertà*, Edizioni Studio Tesi, Pordenone, 1987.

<sup>53</sup> "...non risulta che abbiano reso molti benefici alla società quanti hanno dichiarato di dedicarsi all'attività economica per il pubblico bene". Cfr. M. Friedman, op. cit.

<sup>54</sup> Questa posizione trova giustificazione nell'impostazione teorica neoclassica che pone al centro dell'economia la competizione e il suo carattere totalmente impersonale. In altre parole, tutti gli operatori economici sarebbero *price takers* e nessuno sufficientemente influente da poter condizionare la struttura del mercato. L'impresa, in questo quadro, rappresenta una sorta di *black box* che trasforma, in modo razionale, input in output. Questa prospettiva, tipica dell'economia neoclassica ortodossa, sottende un modello di concorrenza perfetta, che prescinde dalla persona quale elemento centrale delle relazioni economico-sociali. A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan, Londra, 1920.

<sup>55</sup> Un deciso superamento di questa impostazione si può osservare nei diversi filoni di studi di Economia e Gestione delle Imprese, che attribuiscono al profitto una natura composita, in cui rientrano il compenso per il lavoro imprenditoriale, il premio per il rischio, il risultato dell'innovazione e/o la rendita legata ad una posizione di monopolio. Alcuni approcci teorici attribuiscono al profitto valore strumentale: secondo la cosiddetta teoria della sopravvivenza, il fine ultimo del gruppo imprenditoriale è *in primis* quello di assicurare la continuità dell'organismo aziendale. In questo quadro, l'ottenimento del profitto è necessario, ma si tratta di una pianificazione per il raggiungimento di un minimo di redditività necessaria per consentire all'impresa di sopravvivere. In questa ottica, il profitto rappresenta il mezzo per migliorare la struttura patrimoniale dell'impresa e ha pertanto una posizione strumentale rispetto alla continuità nel funzionamento dell'impresa.

dimensionale<sup>56</sup>. Secondo tale impostazione, la crescita dimensionale permetterebbe ai manager di ottenere simultaneamente risultati positivi in termini di stabilità, prestigio personale e miglioramento delle condizioni economiche. Conseguentemente, sarebbero favoriti comportamenti tendenti ad un ampliamento del volume di affari, piuttosto che dei profitti globali<sup>57</sup>.

La visione di impresa che oggi sta emergendo, proiettando la stessa dentro lo Stato, muta radicalmente la visione degli obiettivi aziendali.

Significativa appare, a tale proposito, l'impostazione espressa da Drucker nei suoi scritti<sup>58</sup>. In una sua opera si legge: "per sapere che cosa sia un'impresa dobbiamo cominciare dal suo scopo. Lo scopo deve essere esterno all'impresa stessa. Anzi, esso deve trovarsi nella società, dal momento che l'impresa è un organo della società"<sup>59</sup>. In questo quadro, l'obiettivo immediato dell'impresa è la soddisfazione del cliente, attraverso il miglioramento continuo dei prodotti e dei processi, il tutto prestando grande attenzione alla costruzione di relazioni favorevoli, stabili e durature con tutte le parti che la compongono<sup>60</sup>. In altre parole, la nozione di profitto si definisce a partire dalla capacità dell'impresa di servire i bisogni del cliente e di soddisfare le aspettative di tutti gli interlocutori dell'impresa.

Il profitto appare pertanto come l'esito di un processo, di una complessa rete di relazioni e di una pluralità di intenzioni che muovono gli operatori, un processo guidato dallo spirito imprenditoriale. Esso viene così ad assumere una funzione economica e sociale che, come sottolinea Drucker, può essere schematizzata come premio per il rischio, fonte di capitale per finanziare l'occupazione, per l'innovazione e l'espansione dell'economia. Questa impostazione trova riscontro in numerosi studi di Economia e Gestione delle Imprese, laddove si afferma che "l'ineludibile finalità dell'impresa è produrre in modo professionale un output che serva, soddisfacendo bisogni sociali, non solo quelli egoistici dell'imprenditore"<sup>61</sup>.

Un punto di incontro tra obiettivi economici e finalità sociali può essere ravvisato anche nella teoria della creazione del massimo valore economico nel lungo periodo<sup>62</sup>, qualora si voglia attribuire a quest'ultima una lettura di ampio respiro. Assegnare importanza alla creazione del valore significa riconoscere la centralità degli obiettivi di tutti i partecipanti all'impresa e non soltanto dell'imprenditore o del manager. La teoria del valore afferma, infatti, che la finalità ultima dell'impresa è quella di far crescere il valore economico dell'impresa; in tal modo e in estrema sintesi, la visione dei risultati d'impresa è proiettata nel futuro, in quanto viene ad

---

<sup>56</sup> W. Baumol, J.C. Panzar, R.D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry*, New York, Harcourt, Brace, Jovanovich, 1982; O.E. Williamson, *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf, 1986.

<sup>57</sup> Nel lungo periodo entrambe le finalità dovrebbero però giungere ad una naturale coincidenza, il che porta a concludere che nell'impresa esiste un sistema di obiettivi e una sorta di gerarchia, che dipende prevalentemente dall'orizzonte temporale di riferimento. P. Saraceno, *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1978.

<sup>58</sup> P. Drucker, *Il potere dei dirigenti*, ETAS, Milano, 1967.

<sup>59</sup> P. Drucker, *Manuale di management*, Etas Libri, Milano, 1991.

<sup>60</sup> A. Lipparini (a cura di), *Economia e gestione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 2007.

<sup>61</sup> R. Cafferata, op. cit.

<sup>62</sup> L. Guatri, *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991; A. Rappaport, *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York, 1986.

assumere importanza non tanto il differenziale positivo tra ricavi e costi, quanto le potenzialità di produrre risultati sempre migliori.

In una visione allargata, il valore non assume allora significato esclusivamente economico, ma abbraccia finalità più ampie, legate ai bisogni dell'uomo e al suo desiderio di contribuire allo sviluppo della società<sup>63</sup>. Lo stimolo economico, in altre parole, non rappresenta il solo volano dell'attività imprenditoriale, ma può divenire un mezzo per il raggiungimento di obiettivi morali e sociali. Il successo aziendale, infatti, può essere costruito in modo solido e produrre effetti positivi anche sul prestigio e sullo status sociale dell'imprenditore nel rispetto di equilibri economici e morali. È facilmente dimostrabile come l'apprezzamento e il consenso che la società attribuisce all'impresa, nella proiezione a lungo termine della sua attività, passi attraverso un mix di valori economici ed etici. Emerge quindi l'importanza di applicare una sorta di codice etico nella gestione aziendale, che consenta, nel lungo periodo, di legare i clienti all'impresa, di costruire rapporti di collaborazione con i fornitori, di tessere relazioni con la comunità locale e consenso nell'opinione pubblica.

Ciò comporta che chi è al vertice dell'impresa debba essere attento non solo agli equilibri economici, ma anche alla coesione di interessi tra tutti i partecipanti all'organizzazione.

In questo quadro, il profitto da perseguire come fine che promuove la competitività e il consenso sociale non può che essere il risultato di lungo periodo, perché solo in questo arco temporale è possibile attivare un circolo virtuoso che coniuga risultati economici e sociali, sinergicamente legati.

Emerge, in questo contesto, la visione cosmopolitica dell'impresa, che colloca la stessa nello Stato, segnando un deciso superamento degli orientamenti teorici più tradizionali; lo stesso tema del profitto perde incisività. Democrazia e pluralismo sono i cardini che guidano i processi gestionali di questo modello di impresa; conseguentemente il tema del profitto passa in secondo piano. Esso rappresenta un meccanismo regolatore della vita dell'azienda, ma non l'unico; accanto ad esso vanno considerati altri fattori umani e morali che, nel lungo periodo, sono essenziali per la vita dell'impresa<sup>64</sup>.

## **5. L'impresa come istituzione: verso una visione innovativa dei rapporti tra impresa e Stato**

La concezione di impresa, mercato e profitto che scaturisce dall'impostazione dei padri dell'Economia sociale di mercato contribuisce ad una originale impostazione dei rapporti tra economia, società e Stato, evidenziando una nozione di agire economico di matrice antropologica, al centro del quale si colloca l'individuo con i suoi valori.

Si tratta allora di meglio comprendere in che misura tali approcci possano offrire insegnamenti validi per orientarsi nella comprensione delle nuove forme di impresa che vanno affermandosi nelle società post-industriali.

---

<sup>63</sup> S. Sciarelli, op. cit.

<sup>64</sup> La stessa dottrina sociale della Chiesa riconosce la giusta funzione del profitto, come indicatore del buon andamento dell'azienda; quando un'impresa produce profitto, ciò sta a significare che i fattori della produzione sono stati correttamente impiegati e conseguentemente i bisogni della collettività adeguatamente soddisfatti. Cfr. Enciclica Centesimus Annus.

L'evoluzione dell'economia e della società che oggi caratterizza i paesi più industrializzati vede infatti protagonista un nuovo ordine statale; l'interpretazione delle tendenze evolutive in atto porta ad una convergenza tra dimensione macro e dimensione micro-economica, che trova proprio nella centralità dell'uomo l'elemento unificante.

Nell'attuale contesto ambientale, è lecito chiedersi se esistano le condizioni per lo sviluppo di un nuovo modello di impresa coerente con il periodo storico che stiamo vivendo. Il modello europeo si fonda sul principio di sussidiarietà, principio che anche le imprese sono chiamate a recepire nella loro organizzazione, sia internamente che nel rapporto coi soggetti esterni.

All'interno dell'impresa si sta assistendo allo sviluppo di forme organizzative centrate sulla valorizzazione dell'uomo<sup>65</sup> e sull'affermazione di un nuovo *stakeholder* diffuso, che rappresenta l'interesse generale. L'uomo viene ad occupare una posizione centrale, invece dei meccanismi di scambio, che regolano il funzionamento del mercato<sup>66</sup>.

La prospettiva *multistakeholder* che caratterizza l'impresa e l'attenzione alle generazioni future nel lungo tempo enfatizza il ruolo dell'attore pubblico o, più in generale, della statualità. Non si tratta di concepire imprese a proprietà pubblica o in cui il soggetto pubblico detiene una partecipazione azionaria, quanto di forme organizzative innovative incentrate su originali relazioni pubblico-privato. L'impresa, in altre parole, viene a configurarsi come corpo intermedio, come istituzione, in un quadro fondato sulla sussidiarietà e lo Stato, a sua volta, entra a far parte del processo decisionale dell'impresa.

Il tema non è nuovo; si tratta della stessa concezione di impresa fatta propria dai padri fondatori dell'Economia sociale di mercato, da Rathenau in poi e alla base del modello di capitalismo che ha caratterizzato la Germania, a partire dal secolo scorso.

Interpretare l'impresa come istituzione che fa parte dello Stato, vuol dire in qualche modo adottare una prospettiva di analisi dove si fondano dimensione micro e dimensione macro-economica.

Nella misura in cui l'impresa si configura quale istituzione nel quadro di una nuova statualità, mutano le forme di partecipazione alla stessa, nella direzione di una progressiva democratizzazione. Il ruolo dei lavoratori, in questo quadro, è destinato ad assumere importanza crescente, così come le modalità con le quali esso trova concretizzazione all'interno dell'impresa<sup>67</sup>.

---

<sup>65</sup> S. Tagliagambe, G. Usai, *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, UTET, Torino, 1994; L. Caselli, *Impresa e cambiamento*, in L. Caselli (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1995.

<sup>66</sup> P. Drucker, *Post Capitalism Society*, Butter Worth Heinemann, Oxford, 1993.

<sup>67</sup> L'importanza dell'uomo nell'ambito dell'impresa si ritrova in un nutrito filone di studi che, a partire dal secondo dopoguerra, pone al centro dell'attenzione l'umanizzazione dell'organizzazione scientifica del lavoro. F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1956.



Ulteriori riflessioni possono essere avanzate con riferimento al tema del profitto<sup>68</sup>. Nel modello liberale classico, la teoria dell'impresa si fonda sull'assunto che la massimizzazione del profitto garantisca l'uso razionale delle risorse e che, conseguentemente, porti al perseguimento dell'interesse generale. Questo paradigma viene meno a partire dagli anni Trenta del secolo scorso, momento di rottura in cui si acquisisce la consapevolezza della complessità dell'impresa, sui cui processi decisionali interagisce una pluralità di *stakeholder*.

Nella prospettiva dell'impresa intesa come istituzione, essa, mediante l'opera dell'imprenditore, dei dirigenti e dei lavoratori, è in grado di rispondere alle sfide del contesto competitivo nella misura in cui si mostra capace di armonizzare obiettivi economici ed obiettivi sociali, integrando creativamente esigenze sociali e condizionamenti del mercato. Il comportamento aziendale diventa, di fatto, socialmente responsabile (o irresponsabile) perché coinvolge tutti ed interessa tutti, nel bene e nel male<sup>69</sup>.

In questa prospettiva, l'impresa intesa come istituzione rappresenta l'occasione per riportare al centro del processo decisionale l'ottica di lungo periodo. Ciò implica il superamento dell'impresa che pone al centro dell'attenzione gli azionisti come *stakeholder* prevalenti, in una prospettiva di breve o brevissimo termine.

Questa visione assegna alla stessa il ruolo della massimizzazione del profitto nel breve termine e allo Stato la responsabilità di farsi carico dell'interesse generale nel lungo periodo. La nuova visione di impresa che sta delineandosi supera questa dicotomia, inserendo l'impresa in un processo decisionale più ampio, che comprende anche un orizzonte strategico di lungo periodo.

L'impresa concepita quale istituzione può, in tal modo, realizzare al contempo i vantaggi tipici dell'impresa pubblica e di quella privata, attivando capacità imprenditoriali per la realizzazione di progetti proiettati nel lungo termine e parallelamente realizzando l'interesse generale, nel rispetto delle regole di mercato.

La stessa evidenza empirica - il caso della Germania, *in primis* - suggerisce peraltro come tale ottica sia maggiormente coerente con il raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo duraturo<sup>70</sup>. Ciò appare particolarmente evidente in contesti competitivi dominati dalla complessità e dall'incertezza, dove fattore critico di successo diventa la capacità di trovare soluzioni organizzative flessibili, spesso informali e centrate sulla valorizzazione dell'uomo come risorsa *core* dell'impresa.

Nel delineare forme innovative di impresa, concepite come corpo intermedio in un nuovo ordine sociale ed economico, l'Europa sembra rappresentare oggi un laboratorio privilegiato che precorre l'esperienza di altre parti del mondo. In anni recenti, l'Europa ha infatti conosciuto una serie di successi industriali, concentrati soprattutto nei settori di punta dell'economia, che hanno modificato in modo significativo i rapporti pubblico-privato. Alcune di queste realizzazioni imprenditoriali hanno aspetti riconducibili all'impresa, nella sua accezione tradizionale, altri presentano un assetto organizzativo maggiormente complesso ed innovativo. È il caso dei *cluster*

---

<sup>68</sup> La nozione di profitto che qui viene utilizzata non è da intendersi in senso stretto come situazione che si verifica quando i ricavi marginali eguagliano i costi marginali, ma come capacità di prestazione economica in senso ampio, ovvero di raggiungimento di un adeguato livello di redditività.

<sup>69</sup> L. Caselli, "La rilegittimazione sociale dell'impresa", in *Sinergie*, n. 61/62, 1993, pp. 113-121.

<sup>70</sup> M. Porter, *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.

tecnologici, sviluppatasi intorno ad originali forme di *partnership* pubblico-privato, con connotati lontani dalle configurazioni tipiche della società industriale tradizionale. Nei paesi avviati allo sviluppo dell'innovazione, essi rappresentano forme d'impresa orientate al lungo termine e sostenute da politiche pubbliche avanzate.

## 6. I cluster tecnologici come forme avanzate di rapporto tra economia, società e Stato

I cluster tecnologici rappresentano, in prima approssimazione, forme aggregative tra imprese, caratterizzate dallo svolgimento di attività ad alto contenuto di innovazione. L'elemento portante attorno al quale si sviluppano i cluster tecnologici è rappresentato dalla ricerca scientifica, concentrata soprattutto sulla frontiera dei settori innovativi *knowledge intensive* (tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni, biotecnologie, nanotecnologie, etc.), settori che per definizione sono destinati ad esercitare un forte impatto sulla vita delle generazioni future<sup>71</sup>. Questo tipo di ricerca scientifica presenta notevoli aspetti applicativi e si trasforma in innovazione tecnologica all'interno di reti articolate, dove si sviluppano significative sinergie tra i vari attori coinvolti, pubblici e privati. In particolare, l'aggregazione tra questi attori - istituzioni locali e nazionali, imprese, università, centri di ricerca, etc. - intorno a progetti innovativi appare fattore critico di successo imprescindibile, in grado di favorire il coordinamento e la cooperazione tra gli operatori stessi.

Le peculiarità dei cluster tecnologici, caratterizzati da livelli elevati di rischio finanziario e operativo, necessità di investimenti ingenti e orientamento strategico di lungo periodo rendono fondamentale l'apporto specifico di un soggetto propulsore, che si pone come motore di sviluppo del cluster stesso<sup>72</sup>.

Le esperienze internazionali più avanzate mostrano come nei cluster tecnologici il principale fattore di successo sia rappresentato dall'intervento di una cabina di regia, che ne guida lo sviluppo, soprattutto nelle fasi iniziali del ciclo di vita, secondo logiche di tipo *top down*, differenti a seconda dei contesti competitivi e dei settori coinvolti. Ciò costituisce un fattore distintivo rispetto ai tradizionali distretti manifatturieri, oggi in fase di profonda ridefinizione strategica ed organizzativa, che storicamente si sono sviluppati secondo modelli spontanei di tipo *bottom-up*<sup>73</sup>.

Il ruolo di regia e di programmazione strategica può essere svolto dall'attore pubblico e/o dalle cosiddette *bridging institution*, istituzioni ponte che svolgono il preciso compito di agevolare il trasferimento tecnologico, ponendosi quali volano di sviluppo del cluster. Esse possono essere costituite da imprese, università, centri di ricerca e fungono da agenzie strategiche per lo sviluppo, grazie alla loro capacità di coordinamento e alla *leadership* nel campo dell'innovazione. In generale, le *bridging institution* svolgono un'attività di direzione dell'attività del cluster,

---

<sup>71</sup> L. Bottinelli, E. Pavione, *Distretti industriali e cluster tecnologici: strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2010.

<sup>72</sup> H. Löfsten, P. Lindelöf, "Science Park and the Growth of New Technology Based Firms. Academic Industry Links, Innovation and Markets", in *Research Policy*, n. 31, 2002, pp. 859-876.

<sup>73</sup> P. Robertson, D. Jacobson, R.N. Langlois, *Innovation Processes and Industrial Districts*, Department of Economics Working Paper Series, University of Connecticut, 2008.

attraverso la diffusione dell'innovazione e, in alcuni casi, promuovendo lo sviluppo di *sub-cluster* o di nuove imprese *high tech*<sup>74</sup>.

Nel caso di imprese e/o università, l'attività di coordinamento dell'istituzione ponte trova giustificazione innanzitutto nella superiore capacità di innovazione e nelle risorse possedute (finanziarie e manageriali), che permettono di guidare la crescita del *cluster*, sia per mezzo della formazione tecnica e manageriale, che attraverso operazioni di *spin off*. Inoltre, favorendo la diffusione di una comune base di competenze tra le imprese della rete, esse si pongono quali *technological gatekeeper*, aumentando la capacità di ricezione e assorbimento di nuove conoscenze nell'ambito del *cluster* e attirando ricercatori, manager, investitori. In tal modo, esse contribuiscono al miglioramento continuo delle attività di R&S per tutte le imprese del *cluster*.

L'analisi delle principali esperienze internazionali suggerisce la presenza, con qualche approssimazione, di due modelli di sviluppo dei *cluster* tecnologici: il primo, di matrice anglosassone, vede nella presenza di imprese e/o di università il motore di avvio delle esperienze innovative; il secondo, tipico dell'Europa continentale, riconosce un ruolo chiave all'iniziativa pubblica. Gli elementi di contaminazione tra i due modelli sono numerosi.

Il primo modello comprende, in modo particolare, le esperienze maturate negli Stati Uniti e in Gran Bretagna.

Negli Stati Uniti, il ruolo di cabina di regia è stato svolto soprattutto dalle università, e in particolare dalle iniziative degli studiosi e dalla loro capacità di tradurre le ricerche scientifiche in attività imprenditoriali di successo. L'importanza delle iniziative di *spin off* e l'elevato numero di *start up* attive nei settori di punta confermano il ruolo di ponte dell'università nell'avvio delle reti tecnologiche.

Le caratteristiche del contesto istituzionale, sociale ed economico propri degli Stati Uniti hanno storicamente favorito l'avvicinamento dell'università alle necessità dell'industria. Rilevano, in particolare, alcuni caratteri del contesto americano: la presenza di un sistema universitario competitivo, con un'importante presenza di università dotate di elevate capacità di autofinanziamento, il trasferimento di ingenti finanziamenti concessi dal governo federale alle università in ambiti strategici definiti, quali la difesa e la sanità, lo sviluppo del *venture capital*, la massiccia presenza di laboratori di ricerca industriale nel settore privato, le cui conoscenze spesso provengono da personale universitario.

La Gran Bretagna presenta una situazione per molti versi simile agli Stati Uniti; l'analisi delle principali esperienze di *cluster* testimonia il ruolo chiave delle università come volano per l'avvio di iniziative nei settori ad alta intensità di conoscenza.

Nell'ambito del modello anglosassone, è possibile osservare realtà, in cui l'elemento propulsore non è tanto costituito dalle imprese e/o dalle università, ma dall'iniziativa pubblica.

L'Europa continentale, pur presentando situazioni differenziate, vede, in generale, la presenza di *cluster* tecnologici, dove il fattore di avvio viene largamente a dipendere dall'iniziativa pubblica. Si

---

<sup>74</sup> T.F. Bresnahan, A. Gambardella, A.L. Saxenian, *Old Economy Inputs for New Economy Outcomes: Cluster Formation in the New Silicon Valleys*, in S. Breschi, F. Malerba (eds.), *Clusters, Network and Innovation*, Oxford University Press, New York, 2005.

tratta di una soluzione organizzativa che trae origine dalla visione che storicamente è stata assegnata all'attore pubblico, come soggetto responsabile della tutela dell'interesse generale.

I *cluster* originati su iniziativa dell'attore pubblico, secondo logiche di tipo *top down* costituiscono spesso il frutto dell'intersezione di diverse tipologie di intervento pubblico: le politiche di gestione del territorio e di sviluppo locale e/o regionale, le politiche di supporto alla ricerca e all'innovazione, le politiche volte al miglioramento della competitività delle imprese.

Tra i due modelli, sinteticamente richiamati, molti appaiono gli elementi di similarità, a cominciare dalla centralità del soggetto pubblico, sia esso lo Stato come nei paesi dell'Europa continentale, o l'università pubblica, come nel modello anglosassone. Tale aspetto riporta al centro dell'attenzione il ruolo dello Stato, genericamente inteso che, coerentemente con il modello di Economia sociale di mercato, "entra" nella vita stessa delle imprese, delineando un nuovo assetto nei rapporti pubblico-privato.

In questa prospettiva, i *cluster* tecnologici si pongono come strumenti integrati di sviluppo dell'innovazione, che coinvolgono il pubblico e il privato nella creazione, diffusione, apprendimento e applicazione di nuova conoscenza. Essi assumono pertanto la funzione di beni collettivi, sia dal punto di vista delle imprese, che da quello del soggetto pubblico<sup>75</sup>.

In tal modo essi, attraverso innovativi rapporti pubblico-privato, si pongono anche come strumento di politica industriale per il rilancio dell'innovazione nei sistemi nazionali. A tale proposito, rilevano alcune esperienze particolarmente significative, Francia e Germania *in primis* che assegnano alle istituzioni pubbliche un ruolo di cabina di regia in grado di guidare lo sviluppo del sistema socio-economico nel suo complesso, anche attraverso la valorizzazione dei *cluster* tecnologici.

Sia in Francia che in Germania, gli interventi di politica industriale hanno inizialmente trovato attuazione in una dimensione tradizionale, che si è concretizzata con l'adozione di misure volte a garantire condizioni di contesto favorevoli alla competitività industriale: l'incentivo alle attività di ricerca e sviluppo e le azioni tese al miglioramento nel funzionamento dei mercati e della proprietà intellettuale rappresentano gli strumenti principali in tal senso. In entrambi i paesi, tali misure hanno consentito di catalizzare le risorse e le competenze necessarie per realizzare progetti innovativi, spesso collocati lungo la frontiera tecnologica.

Accanto a queste misure, la politica di rilancio dell'innovazione attraverso i *cluster* tecnologici si è tradotta nella ricerca di forme originali di cooperazione tra soggetti pubblici e privati, in grado di catalizzare risorse e competenze qualificate e di favorire lo sviluppo di formule imprenditoriali innovative<sup>76</sup>. In questo senso, nei *cluster* tecnologici assume importanza il concetto di *government*, che sottende l'idea che il loro governo possa strutturarsi con modalità eterogenee, coinvolgendo diversi soggetti, secondo una logica di sussidiarietà.

---

<sup>75</sup> W.R. Barnes, L.C. Ledebur, "Toward a New Political Economy of Metropolitan Regions", in *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 9, 1991, pp. 127-141.

<sup>76</sup> Significativa a tale proposito è l'esperienza dei poli di competitività francesi.

E' proprio la presenza di rapporti collaborativi innovativi tra soggetti pubblici e privati che suggerisce come i *cluster* tecnologici possano essere intesi quale forma innovativa di impresa, inserita nella società.

È per queste ragioni che le più recenti esperienze di *cluster* tecnologici si pongono oggi come laboratorio istituzionale ed imprenditoriale privilegiato per la sperimentazione di soluzioni strategico-organizzative originali, aperte al contributo di tutti gli attori e di tutti i settori produttivi, in funzione delle sfide che il mutato contesto competitivo impone.

La configurazione dei rapporti pubblico-privato che si verifica nei *cluster* tecnologici pone questi ultimi come strumenti di implementazione dell'Economia sociale di mercato e quindi come possibile chiave interpretativa per comprendere i fenomeni in atto nelle società industrializzate.

Le diverse forme che assumono i rapporti pubblico-privato all'interno dei *cluster* tecnologici possono essere concepite come esempio di un percorso di sviluppo orientato alla definizione di un nuovo ordine liberale, fondato su un equilibrato rapporto tra Stato e mercato e sulla sussidiarietà.

## 7. Conclusioni

Il dibattito intorno al modello dell'Economia sociale di mercato appare oggi particolarmente attuale. Tra l'Economia sociale di mercato e l'attuale fase di sviluppo europeo esiste un nesso importante, che deve tuttavia essere ancora definito compiutamente e concretizzato. L'ordine istituzionale ed economico dell'Economia sociale di mercato appare infatti coerente con il federalismo e con il principio costituzionale della sussidiarietà che rappresentano i cardini fondanti del processo di integrazione europea. L'Economia sociale di mercato punta infatti sulla capacità di coniugare Stato, società e impresa in un rapporto armonico, fondato sui principi della sussidiarietà verticale e orizzontale.

L'attualità del tema dell'Economia sociale di mercato è testimoniata dal fatto che il contesto socio-economico odierno, come nella prima metà del secolo scorso, si caratterizza per una forte discontinuità rispetto agli equilibri passati, che pone in luce la necessità di ridefinire le relazioni tra i principali agenti economici<sup>77</sup>. E' in questo quadro che, seppure con approcci diversi, in tutti i paesi industrializzati si avverte l'esigenza di riflettere sul fallimento del liberismo *tout court* e di individuare nuove modalità di azione in ambito economico, ridefinendo il ruolo delle istituzioni pubbliche.

I cambiamenti in atto suggeriscono la necessità di ripensare il rapporto tra lo Stato, l'economia e la società, recuperando quei principi di libertà e solidarietà su cui storicamente si è basata la costruzione europea, ponendo al centro dell'attenzione l'uomo e i suoi valori. Nell'attuale contesto, infatti, ordine sociale ed ordine economico difficilmente trovano composizione nel luogo di lavoro, a causa delle profonde modificazioni che hanno interessato quest'ultimo.

---

<sup>77</sup> Il modello dell'Economia sociale di mercato e gli insegnamenti che derivano dalle esperienze passate possono risultare estremamente utili, sebbene, come ricorda Einaudi "il liberalismo è uno e si perpetua nel tempo; ma ogni generazione deve risolvere i problemi suoi, che sono diversi da quelli di ieri e saranno superati e rinnovati dai problemi del domani".

Parallelamente, l'internazionalizzazione delle funzioni produttive contribuisce ad accentuare le disparità tra modelli sociali nazionali.

Appare pertanto evidente il ruolo delle istituzioni nel guidare la ricerca di un nuovo ordine economico e sociale. Emerge la necessità di individuare forme di statualità innovativa che sappiano cogliere le opportunità offerte dall'attuale fase di rottura. E' in questo senso che possono essere interpretate le rinnovate relazioni pubblico-privato che si stanno realizzando nel contesto europeo con riferimento a specifici contesti settoriali.

L'Europa, in anni recenti, ha infatti ridefinito le sue modalità di intervento a supporto della ricerca e dell'innovazione, individuando forme innovative di collaborazione pubblico-privato. In particolare ciò si è declinato nella realizzazione di progetti industriali innovativi fondati sulla catalizzazione di risorse e competenze intorno ad originali forme di *partnership* tra attori pubblici e privati che hanno saputo raggiungere posizioni di *leadership* a livello mondiale<sup>78</sup>. In questo senso, indicazioni interessanti derivano dall'esperienza dei *cluster* tecnologici, gruppi di imprese attive nei settori *knowledge intensive*, che si caratterizzano per la capacità di aggregare attori pubblici e privati attorno a progetti innovativi di ampio respiro strategico. I principali tratti distintivi che caratterizzano tali forme aggregative sono riconducibili alle rinnovate relazioni pubblico-privato e alla presenza di una cabina di regia, che svolge un'importante funzione di guida nello sviluppo dei *cluster* fin dalle fasi di avvio. I nuovi rapporti pubblico-privato che stanno emergendo in queste esperienze imprenditoriali di eccellenza pongono queste ultime come esempi di applicazione del modello di Economia sociale di mercato e sembrano evidenziare come tale modello stia trovando concreta realizzazione a livello europeo.

Tali esperienze di avanzata sperimentazione possono rappresentare la base di partenza su cui ridefinire il ruolo svolto dalle istituzioni pubbliche nel processo di sviluppo economico e nuove forme di impresa maggiormente coerenti con il mutato scenario competitivo. Forme di impresa orientate al lungo periodo, centrate sulla valorizzazione della persona e delle sue competenze e aperte al contributo di tutti gli *stakeholder*, attuali e futuri, che acquisiscono pertanto una dimensione istituzionale, nell'ambito della società.

Queste forme peculiari di impresa possono pertanto rappresentare una chiave di lettura per interpretare i cambiamenti in atto nei rapporti pubblico-privato. Si tratterà di vedere, nei prossimi anni, come tali cambiamenti incideranno nel processo di sviluppo del sistema economico e sociale europeo verso un innovativo ordine istituzionale, centrato sui principi dell'Economia sociale di mercato.

---

<sup>78</sup>Si fa riferimento a progetti come Galileo, Airbus, ITER, così come all'affermazione di imprese campioni europei in comparti quali la farmaceutica, le biotecnologie, la difesa, che rappresentano casi di successo costruiti al di fuori dei tradizionali meccanismi istituzionali.

## Bibliografia citata

- W.R. Barnes, L.C. Ledebur, "Toward a New Political Economy of Metropolitan Regions", in *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 9, 1991, pp. 127-141.
- W. Baumol, J.C. Panzar, R.D. Willig, *Contestable Markets and the Theory of Industry*, New York, Harcourt, Brace, Jovanovich, 1982.
- P. Bini, *Economia industriale e realtà di mercato nell'umanesimo liberale di Luigi Einaudi*, in A. Gigliobianco (a cura di), *Luigi Einaudi: libertà economica e coesione sociale*, Editori Laterza, Roma, 2010.
- F. Böhm, W. Eucken, H. Grossmann-Dörth, *Il nostro compito. Il Manifesto di "Ordo" del 1936. Introduzione a Ordnung der Wirtschaft*, pubblicazione n. 2, Kohlhammer, Stoccarda-Berlino, 1936.
- L. Bottinelli, E. Pavione, *Distretti industriali e cluster tecnologici: strategie emergenti di valorizzazione della ricerca e dell'innovazione*, Giuffrè Editore, Milano, 2010.
- T.F. Bresnahan, A. Gambardella, A.L. Saxenian, *Old Economy Inputs for New Economy Outcomes: Cluster Formation in the New Silicon Valleys*, in S. Breschi, F. Malerba (eds.), *Clusters, Network and Innovation*, Oxford University Press, New York, 2005.
- R. Cafferata, *Management in adattamento*, Il Mulino, Bologna, 2009.
- L. Caselli, "La rilegittimazione sociale dell'impresa", in *Sinergie*, n. 61/62, 1993, pp. 113-121.
- L. Caselli, *Impresa e cambiamento*, in L. Caselli (a cura di), *Le parole dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- C. Cattaneo (a cura di), *Il bilancio sociale nell'evoluzione dei rapporti tra economia e società*, Giuffrè Editore, Milano, 2003.
- J. B. Clark, *The Distribution of Wealth*, Macmillan, Londra, 1989.
- P. Donati (a cura di), *La società civile in Italia*, Mondadori, Milano, 1997.
- P. Drucker, *Il potere dei dirigenti*, ETAS, Milano, 1967.
- P. Drucker, *Manuale di management*, Etas Libri, Milano, 1991.
- P. Drucker, *Post Capitalism Society*, Butter Worth Heinemann, Oxford, 1993.
- L. Einaudi, *Le lotte del lavoro*, Gobetti Editore, Torino, 1924.
- L. Einaudi, "Economia di concorrenza e capitalismo storico. La terza via fra i secoli XVIII e XIX" in *Rse*, VII, giugno 1942.
- L. Einaudi, "Del concetto dello «stato fattore di produzione» e delle sue relazioni col teorema della esclusione del risparmio dall'imposta", in *Giornale degli Economisti*, IV, luglio-agosto 1942, pp. 301-331.
- L. Einaudi, *Lezioni di politica sociale*, Boringhieri, Torino, 1958.
- L. Einaudi, *In lode del profitto*, in L. Einaudi, *Prediche inutili*, Einaudi, Torino, 1959.

- L. Einaudi, B. Croce, *Liberismo e liberalismo*, Collana "I maestri del pensiero democratico", RCS, 2011.
- L. Erhard, *La politica economica della Germania. Per una Economia sociale di mercato*, Garzanti, Milano, 1962.
- W. Eucken, *The Foundation of Economics. History and Theory of Economic Reality*, William Hodge and Co., London-Edinburgh-Glasgow, 1950.
- W. Eucken, *Grundsätze der Wirtschaftspolitik*, JCB Mohr, Tübingen, 1952.
- F. Felice (a cura di), *Le ragioni economiche ed epistemologiche della società libera*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2003.
- F. Felice, *L'Economia sociale di mercato*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2008.
- F. Felice, *Persona, impresa e mercato. L'economia sociale di mercato nella prospettiva del pensiero sociale cattolico*, Lateran University Press, Città del Vaticano, 2010.
- J. Figge, *Mitbestimmung auf Unternehmensebene in Vorschläge der Europäischen Gemeinschaften*, Nomos, Baden-Baden, 1992.
- F. Forte, F. Felice (a cura di), *Il liberalismo delle regole. Genesi ed eredità dell'Economia sociale di mercato*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2009.
- F. Forte, *L'economia liberale di Luigi Einaudi*, Olschki, Firenze, 2009.
- M. Friedman, *Il monopolio e la responsabilità sociale degli imprenditori e dei lavoratori*, in M. Friedman, *Capitalismo e libertà*, Edizioni Studio Tesi, Pordenone, 1987.
- R.E. Freeman, *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Londra, 1984.
- G.M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, CEDAM, Padova, 2000.
- D. Grosser, T. Lange, A. Müller-Armack, B. Neuss, *Soziale Marktwirtschaft: Geschichte, Konzept, Leistung*, Kohlhammer, Stuttgart-Berlin, Köln, II Edizione, 1990.
- L. Guatri, *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991.
- A. Lipparini (a cura di), *Economia e gestione delle imprese*, Il Mulino, Bologna, 2007.
- H. Löfsten, P. Lindelöf, "Science Park and the Growth of New Technology Based Firms. Academic Industry Links, Innovation and Markets", in *Research Policy*, n. 31, 2002, pp. 859-876.
- A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan, Londra, 1920.
- A. Müller-Armack, *Soziale Marktwirtschaft*, Haupt, Berna-Stoccarda, 1976.
- M. Novak, *Lo spirito del capitalismo democratico e il Cristianesimo*, Edizioni Studium, Roma, 1987.
- E. Pavione, "Economia sociale di mercato e nuovi rapporti pubblico-privato nell'esperienza europea", in *Impresa e Progetto, Electronic Journal of Management*, n.1, 2011.
- M. Porter, *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982.



- A. Quadrio Curzio, "European Union and Italian Federalism. Is there a Catholic Thought?", in *The European Union Review*, n.1, 1997.
- A. Rappaport, *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York, 1986.
- W. Rathenau, *L'economia nuova*, Einaudi Editore, Torino, 1976.
- W. Rathenau, *Lo Stato nuovo, la Società nuova, Lavoro*, in R. Racinaro (a cura di), *Lo Stato nuovo e altri saggi*, Napoli, 1980.
- W. Röpke, *Civitas Humana*, Rizzoli, Milano, 1946.
- W. Röpke, *Al di là dell'offerta e della domanda*, Edizioni di "Vita Aperta", Varese, 1965.
- W. Röpke, *Scritti liberali*, a cura di A. Frumento, Sansoni, Firenze, 1974.
- W. Röpke, *Umanesimo liberale*, Rubbettino Editore, Catanzaro, 2000.
- W. Röpke, *Democrazia ed economia. L'umanesimo liberale nella civitas humana*, Il Mulino, Bologna, 2004.
- P. Robertson, D. Jacobson, R.N. Langlois, *Innovation Processes and Industrial Districts*, Department of Economics Working Paper Series, University of Connecticut, 2008.
- F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1956.
- P. Salin, *Liberalismo*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2002.
- P. Saraceno, *Iniziativa privata e azione pubblica nei piani di sviluppo economico*, Giuffrè Editore, Milano, 1959.
- P. Saraceno, *La produzione industriale*, Libreria Universitaria Editrice, Venezia, 1978.
- S. Sciarelli, *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2002.
- P. Silvestri, *Il liberalismo di Luigi Einaudi o del Buongoverno*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli, 2008.
- S. Tagliagambe, G. Usai, *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà*, UTET, Torino, 1994.
- D. Velo, *La grande impresa federale europea. Per una teoria cosmopolitica dell'impresa*, Giuffrè Editore, Milano, 2004.
- D. Velo, *Il governo dello sviluppo economico e dell'innovazione in Europa*, Giuffrè Editore, Milano, 2009.
- D. Velo, "The European Model. The Evolution of the European Economic and Institutional Order towards a Social Market Economy", in *The European Union Review*, n.1, 2011.
- O.E. Williamson, *Economic Organization. Firms, Markets and Policy Control*, Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf, 1986.
- V. Zanone, *Il liberalismo moderno*, in L. Firpo (a cura di), *Storia delle idee politiche economiche sociali*, UTET, Torino, 1989.

## **CENTRO STUDI SUL FEDERALISMO**

**Via Real Collegio 30  
10024 Moncalieri (TO)  
Tel. +39 011 670 5024  
Fax. +39 011 670 5081  
[www.csfederalismo.it](http://www.csfederalismo.it)  
[info@csfederalismo.it](mailto:info@csfederalismo.it)**