

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DEL SANNIO
Dipartimento di Diritto, Economia, Management e
Metodi Quantitativi

**Dottorato di Ricerca in
Persona, Mercato, Istituzioni
XXXVIII CICLO**

Tesi di dottorato in
Storia del Pensiero Economico

**L'Etica come risorsa economica:
Prospettiva storica e riscontri empirici nel tessuto
imprenditoriale campano**

Tutor:

Ch.mo Prof. Guido Esposito Tortorella
Ch.ma Prof.ssa Vittoria Ferrandino

Candidato:

Dott. Vincenzo Camuso

Coordinatore:

Ch.mo Prof. Riccardo Resciniti

Anno Accademico 2025/2026

A Sabrina, forza silenziosa dietro ogni mio passo

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO PRIMO	9
Il Giusto Prezzo come Fondamento dell'Etica Economica	9
1.1 Il Mercato come Spazio Etico: Fondamenti per il Concetto di Giusto Prezzo	9
1.2. L'Evoluzione del Giusto Prezzo nelle Correnti dell'Illuminismo Italiano	15
1.3 L'influenza italiana sulla cultura economica della Spagna illuminista: evoluzione del Giusto Prezzo.....	27
1.4. Origini e sviluppo dell'Illuminismo spagnolo.....	32
1.4.1 Agricoltura e Politiche Economiche sotto Carlo III.....	35
1.4.2 Dal Monopolio al Libero Scambio nel Regno di Carlo III.....	44
1.5 Il Giusto Prezzo nell'Illuminismo Spagnolo: Visioni e Discussioni	47
CAPITOLO SECONDO	58
Fondamenti teorici dell'etica e della sostenibilità d'impresa	58
2.1. Evoluzione del concetto di etica in economia: da Adam Smith alla CSR.....	58
2.1.1. Il XIX Secolo: La Separazione tra Etica ed Economia e l'Ascesa dell'Utilitarismo	63
2.1.2: Marginalismo: la Neutralità Morale del Mercato.....	66
2.1.3: La Critica di Karl Marx: Etica, Sfruttamento e Alienazione	69
2.1.4. Il XX Secolo: Crisi, Riflessioni e la Riscoperta dell'Etica in Economia	72
2.1.5. Le origini della Corporate Social Responsibility (CSR)	76
2.2. Il Capitale Sociale e la CSR come Leve per la Sostenibilità nelle PMI	84
2.3. Dalla CSR alla Sostenibilità di Filiera: L'Impresa come Nodo di Reti Responsabili	92
2.4. Radici storiche dell'etica d'impresa in Italia	104
CAPITOLO TERZO.....	115
Il territorio come fondamento della competitività aziendale.....	115
3.1 Dal Vantaggio Comparato al Vantaggio Competitivo: La Riscoperta del Territorio nell'Economia Globale	115
3.2. Distretti industriali: cooperazione e innovazione locale	126
3.3. Il ruolo del territorio per le piccole e medie imprese (PMI).....	134
3.3.1 Il Territorio come trampolino per l'Internazionalizzazione.....	137
3.3.2 Il Contesto Locale come Arena Etica: Incentivi Strutturali alla Sostenibilità	139
3.4. Il Capitale Sociale: Fattore Strategico per la Competitività delle PMI	141
CAPITOLO QUARTO	148
L'Etica d'Impresa nelle Eccellenze Campane	148
4.1. La Campania come laboratorio di etica e competitività territoriale	148
4.2. Il Territorio Campano: Un' analisi di Forze, Debolezze e Opportunità.....	151
4.3. Eccellenze Etiche Campane: Premessa metodologica	167
4.3.1. Limiti metodologici e consapevolezza critica	178

4.4. Le quattro eccellenze campane: una prima presentazione	179
4.4.1 Il Caso Alberti: Storia Aziendale e Valori Etici.....	179
4.4.2 Il Caso De Matteis Agroalimentare S.p.A.: Etica e Governance del Modello di Filiera Integrata	192
4.4.3. Il Caso De Nigris 1889 S.r.l.: Dalla Ricerca delle Origini alla Responsabilità Sociale d'Impresa	204
4.4.4 Il Caso Rummo S.p.A.: tra Tradizione Industriale e Responsabilità Sociale d'Impresa.....	219
4.5 L'arena etica campana: verso una competitività sostenibile	234
INDICE FIGURE	240
BIBLIOGRAFIA	241
SITOGRAFIA	247

INTRODUZIONE

La presente tesi di dottorato indaga il rapporto tra etica ed economia attraverso una prospettiva integrata che combina analisi storica, riflessione teorica e ricerca empirica. L'obiettivo principale è duplice: da un lato, dimostrare che l'etica d'impresa non rappresenta un vincolo esterno all'azione economica, bensì un fattore costitutivo della competitività; dall'altro, verificare empiricamente tale assunto in un contesto territoriale specifico – la Campania – mediante l'esame di imprese che hanno fatto della responsabilità sociale un elemento identitario della propria strategia competitiva.

Un assunto centrale che guida l'intera ricerca è che le pratiche di responsabilità sociale d'impresa non siano prerogativa esclusiva delle grandi corporation multinazionali, dotate di strutture dedicate e risorse finanziarie rilevanti. Al contrario, le piccole e medie imprese – che in Campania rappresentano il 99% del tessuto imprenditoriale¹ – possono sviluppare forme peculiari e spesso più autentiche di etica d'impresa, valorizzando i vantaggi competitivi derivanti dalla prossimità geografica, dalla densità delle reti relazionali e dall'accumulo di capitale sociale. Quest'ultimo, inteso come insieme di relazioni, fiducia, norme e valori condivisi che facilitano la cooperazione e promuovono il benessere collettivo, si trasforma in una risorsa strategica per il bene comune.

Il punto di partenza teorico della ricerca si colloca volutamente al di fuori della contemporaneità, risalendo alle elaborazioni dell'Illuminismo settecentesco italiano e spagnolo. Questa scelta metodologica risponde all'esigenza di ancorare la riflessione sull'etica economica a una tradizione di pensiero autoctona, capace di offrire un paradigma alternativo rispetto al

¹ Confindustria Campania, Rapporto PMI Campania 2023, Napoli, 2024.

mainstream anglosassone che ha largamente dominato gli studi sulla Corporate Social Responsibility.

Il concetto di giusto prezzo (*iustum pretium*) costituisce il filo conduttore dell'intera architettura concettuale della tesi, collegando la riflessione storica all'analisi empirica contemporanea. Elaborato dalla scolastica medievale e sviluppato in modo organico dall'economia civile napoletana, tale concetto si oppone radicalmente alla visione neoclassica del prezzo come mero punto di equilibrio tra domanda e offerta in un mercato astratto e impersonale. Il giusto prezzo incorpora invece dimensioni di equità distributiva, reciprocità relazionale e sostenibilità delle condizioni produttive: non è semplicemente il prezzo che “il mercato tollera”, ma quello che riconosce la dignità del lavoro del produttore, garantisce qualità al consumatore e preserva le condizioni di riproduzione sociale ed ecologica del sistema economico.

Il valore del recupero di questa categoria non sta in un'operazione di mera archeologia del pensiero o in un rimpianto nostalgico, bensì nella sua straordinaria capacità di illuminare e interpretare fenomeni economici contemporanei che le categorie analitiche dominanti faticano a cogliere pienamente. I contratti di filiera che assicurano prezzi minimi agli agricoltori, le certificazioni di commercio equo e solidale, i disciplinari delle denominazioni di origine protetta, le clausole di sostenibilità sociale nelle supply chain globali: tutte queste pratiche, pur apparentemente eterogenee, condividono la medesima logica individuata dalla riflessione settecentesca sul giusto prezzo. Esse riconoscono che il prezzo non è un dato tecnico neutrale, ma un elemento che incorpora e veicola scelte distributive, rapporti di potere e concezioni della giustizia economica. La riattualizzazione di questo concetto permette dunque di leggere le moderne pratiche di responsabilità sociale non come innovazioni prive di radici storiche, ma come espressioni contemporanee di un problema antico: come garantire che lo scambio economico sia equo, sostenibile e orientato al bene comune. In questa prospettiva si inserisce

pienamente il contributo di Stefano Zamagni, che – riprendendo la lezione genovesiana – ha rilanciato l'economia civile come paradigma alternativo all'economia politica mainstream, fondato sulla reciprocità relazionale, sulla virtù civile e sulla ricerca della pubblica felicità, anziché sul mero calcolo utilitaristico.

Il lavoro si articola in quattro capitoli che sviluppano progressivamente l'argomento, dalle fondamenta storiche all'analisi empirica.

Il primo capitolo offre una ricostruzione genealogica del concetto di giusto prezzo, dall'economia scolastica medievale fino all'Illuminismo napoletano e spagnolo. Particolare attenzione è dedicata all'economia civile elaborata da Antonio Genovesi e dalla scuola napoletana, che concepisce il mercato non come meccanismo autoregolato, ma come spazio relazionale che richiede virtù civili – fiducia, reciprocità, temperanza – per funzionare in modo efficiente ed equo. La riflessione genovesiana supera la dicotomia tra interesse individuale e bene comune, mostrando come pratiche economiche orientate alla reciprocità e alla “pubblica felicità” possano generare vantaggi competitivi sostenibili nel lungo periodo.²

L'inclusione dell'Illuminismo spagnolo risponde a esigenze comparative e di approfondimento storico-culturale. La riflessione economica sviluppata nella Spagna di Carlo III, pur meno sistematizzata teoricamente rispetto al caso napoletano, si tradusse in concrete politiche orientate all'equità distributiva e alla stabilizzazione dei mercati cerealicoli. Pensatori come Pedro Rodríguez de Campomanes, Gaspar Melchor de Jovellanos e Pablo de Olavide affrontarono il problema del prezzo del grano non come questione meramente tecnica, ma come nodo politico cruciale per la coesione sociale e la legittimità del potere monarchico. I legami dinastici borbonici e la circolazione di testi e pratiche amministrative tra Napoli e Madrid evidenziano l'esistenza di uno “spazio

² G. Tortorella Esposito, J. Hernández Andreu, *Realismo crítico y Economía civil en España e Italia. Una perspectiva histórica*, 2019, p.128.

mediterraneo” di elaborazione del pensiero economico, caratterizzato da una comune attenzione alle dimensioni etiche, comunitarie e territoriali dell'attività produttiva. L'analisi comparata delle due tradizioni consente di evidenziare convergenze e specificità, arricchendo la comprensione delle radici storiche dell'economia civile europea.

Il secondo capitolo effettua una transizione dal piano storico a quello teorico-contemporaneo, analizzando l'evoluzione del pensiero economico moderno. Si esamina il progressivo distacco tra economia ed etica sancito dalla rivoluzione marginalista, che ridusse il mercato a meccanismo impersonale di allocazione delle risorse, moralmente neutro. Si analizzano quindi le reazioni critiche a questo paradigma: dalla teoria degli stakeholder di R. Edward Freeman, che amplia il perimetro della responsabilità d'impresa oltre gli azionisti, alla nascita formale del concetto di Corporate Social Responsibility negli anni Cinquanta del Novecento, fino alle elaborazioni più recenti sulla sostenibilità di filiera e sulla creazione di valore condiviso (Porter e Kramer).

Particolare enfasi è posta sull'esperienza italiana di imprenditoria etica, incarnata emblematicamente da Adriano Olivetti, che anticipò di decenni molti principi oggi codificati nella CSR attraverso un approccio di umanesimo industriale, volto a integrare cultura, tecnologia e benessere delle persone nella fabbrica. Il capitolo si conclude con un'analisi critica dei limiti dell'approccio convenzionale alla CSR – spesso ridotto a strumento di gestione reputazionale o a mera compliance normativa – evidenziando la necessità di un ancoraggio più profondo a tradizioni di pensiero che concepiscano l'etica come dimensione costitutiva dell'agire economico.

Il terzo capitolo rappresenta il fulcro teorico della tesi, affrontando il nesso tra territorio, capitale sociale e competitività delle piccole e medie imprese. Partendo dai contributi seminali di Alfred Marshall sui distretti industriali e dalla loro riscoperta nel contesto italiano a opera di Giacomo Becattini, il capitolo dimostra come il radicamento territoriale delle PMI non sia un

elemento residuale o folcloristico, ma una fonte strategica di vantaggio competitivo. Il territorio, inteso come sistema denso di relazioni, conoscenze tacite, capitale sociale fiduciario e istituzioni locali, fornisce alle imprese risorse immateriali – reputazione, competenze specializzate, reti di cooperazione – non replicabili altrove e decisive in un'economia globalizzata basata su qualità e innovazione.

Un contributo originale del capitolo consiste nel mostrare come la prossimità geografica e la visibilità sociale generino meccanismi endogeni di incentivazione al comportamento etico. In un contesto distrettuale, dove le transazioni non sono anonime e la reputazione dell'imprenditore è un asset fondamentale, i comportamenti opportunistici vengono sanzionati informalmente attraverso il controllo sociale, mentre le pratiche orientate al bene comune sono premiate dall'accrescimento del capitale reputazionale e relazionale. Per le PMI radicate territorialmente, l'etica d'impresa non è dunque un costo per legittimazione esterna, ma un investimento razionale che riduce i costi di transazione, facilita l'accesso a risorse critiche e rafforza la resilienza organizzativa.

Il capitolo sviluppa inoltre una riflessione sul ruolo delle reti di imprese, dei consorzi e delle forme di azione collettiva come dispositivi che consentono alle PMI di superare i vincoli dimensionali nell'adozione di pratiche di sostenibilità. Attraverso la cooperazione orizzontale (tra imprese dello stesso settore) e verticale (lungo la filiera), le piccole e medie imprese possono accedere a economie di scala nella gestione ambientale, nella certificazione di qualità, nella formazione del personale e nell'innovazione tecnologica altrimenti precluse. Il territorio si configura così non solo come deposito di risorse, ma come piattaforma abilitante per strategie collaborative di sostenibilità.

Il quarto capitolo costituisce il cuore empirico della ricerca, presentando quattro casi di studio approfonditi: Strega Alberti, De Matteis Agroalimentare,

Acetificio De Nigris e Pastificio Rummo. La scelta delle quattro imprese risponde a criteri scientifici precisi: si tratta di aziende familiari con storia pluridecennale, caratterizzate da forte radicamento nel territorio campano e operanti in settori simbolo dell'agroalimentare di qualità. Tutte hanno attivato, in tempi e modalità diverse, sinergie strutturate con l'Università degli Studi del Sannio di Benevento e altri enti di ricerca, sostenendo progetti di ricerca storica, aprendo i propri archivi aziendali e finanziando iniziative accademiche: tale orientamento riflette una concezione matura della responsabilità sociale che riconosce nella conoscenza un bene pubblico. Sebbene abbiano ormai superato la dimensione strettamente “piccola” o “media”, mantenendo tuttavia connotazione familiare e governance locale, esse rappresentano l'esito evolutivo virtuoso di un modello di sviluppo radicato nel territorio. Per ciascuna impresa sono state condotte ricerche archivistiche su fonti primarie, analisi della documentazione aziendale, interviste con i vertici e sopralluoghi presso gli stabilimenti produttivi.

Sul piano empirico, l'analisi approfondita di questi quattro casi offre evidenze concrete sulle modalità attraverso cui l'etica d'impresa si manifesta in contesti caratterizzati da governance familiare, forte radicamento locale e settori tradizionali dell'agroalimentare. I risultati mostrano che è possibile coniugare successo di mercato e responsabilità sociale, crescita dimensionale e fedeltà ai principi fondativi, proiezione internazionale e tutela del patrimonio territoriale. Le imprese analizzate costituiscono così non eccezioni isolate, ma casi rappresentativi di un modello di sviluppo alternativo, fondato sulla qualità, sulla trasparenza e sulla valorizzazione del capitale sociale territoriale.

La ricerca si propone infine di contribuire al dibattito sul ruolo del Mezzogiorno nello sviluppo economico italiano ed europeo, evidenziando come, accanto alle persistenti criticità strutturali, esistano dinamiche virtuose meritevoli di studio e potenzialmente replicabili.

CAPITOLO PRIMO

Il Giusto Prezzo come Fondamento dell'Etica Economica

1.1 Il Mercato come Spazio Etico: Fondamenti per il Concetto di Giusto Prezzo

Per analizzare l'evoluzione storica dell'etica d'impresa, è necessario partire da un concetto fondamentale: il mercato. Questo non va visto come un semplice meccanismo tecnico o un fenomeno naturale scontato, ma come un'istituzione sociale che, per sua natura, implica questioni di etica applicata. Al centro del dibattito c'è una domanda cruciale: le transazioni economiche dovrebbero essere guidate da principi di giustizia, equità e correttezza, oppure appartengono a una sfera autonoma, regolata esclusivamente da leggi proprie, impersonali e indipendenti da qualsiasi considerazione morale? Capire questo aspetto è essenziale per comprendere come l'etica si intreccia con il funzionamento del mercato.

La storia del pensiero economico occidentale può essere letta, in larga parte, come la cronaca della tensione irrisolta tra queste due visioni antitetiche: quella di un'economia *embedded*, ovvero incastonata in un ordine morale e sociale, e quella di un'economia *disembedded*, concepita come un dominio separato e assiologicamente neutro.

Nelle civiltà pre-moderne e fino alle soglie dell'età moderna, la prima visione era indiscutibilmente dominante. L'attività economica non era considerata un fine in sé, ma un mezzo per il raggiungimento di fini superiori, quali la sussistenza della comunità, la salvezza individuale e il perseguimento del bene comune. Di conseguenza, il mercato era un luogo intrinsecamente normativo, regolato da un complesso apparato di precetti etici e religiosi volti

a garantire la giustizia commutativa, ovvero l'equità nello scambio. Questa impostazione trovava espressione in diverse grandi tradizioni di pensiero.

Nella tradizione scolastica medievale, la cui sintesi più alta si trova nell'opera di Tommaso d'Aquino, ogni atto economico era un atto morale, soggetto al giudizio della legge divina e naturale. Ogni scambio economico doveva rispettare la giustizia commutativa, che richiedeva un "equo scambio": il valore di beni e lavoro andava determinato in base al lavoro necessario per produrli, alla rarità per beni non riproducibili e al soddisfacimento dei bisogni fondamentali del lavoratore e della sua famiglia. Il mercato, regolato, mirava a realizzare questo equilibrio in base alle condizioni contingenti. L'arricchimento fine a sé stesso era condannato come avarizia, e l'usura (prestito a interesse) era proibita, poiché il tempo, su cui si basava il lucro, apparteneva solo a Dio.³

Parallelamente, la società tomista si fondava su giustizia e verità, con un'enfasi sulla giustizia distributiva, che garantiva a ciascuno il necessario secondo criteri di equità proporzionale, premiando meriti e sforzi senza cadere nell'egualitarismo. Chi lavorava di più o meglio meritava un maggiore riconoscimento, stimolando un'emulazione positiva.

Il perno di questa architettura etica era il concetto di *iustum pretium*, il Giusto Prezzo che approfondiremo nei prossimi paragrafi. Le radici del concetto di Giusto Prezzo affondano nella filosofia greca, in particolare nella teoria della giustizia esposta da Aristotele nell'*Etica Nicomachea* (Libro V). Aristotele distingue la giustizia commutativa (o correttiva) dalla giustizia distributiva: la prima si applica agli scambi tra individui e mira a ristabilire l'uguaglianza aritmetica dopo una transazione, in modo che nessuna delle parti subisca un guadagno o una perdita ingiusta, la seconda, invece, riguarda la ripartizione di onori, ricchezze e beni comuni tra i membri della società,

³A. Fazio, L'etica nell'economia, Intervento del Governatore della Banca d'Italia in occasione del conferimento del Premio Internazionale Cultura Cattolica, Scuola di Cultura Cattolica, Bassano del Grappa, 28 settembre 2002.

seguendo un criterio di proporzionalità geometrica basato sul merito di ciascuno.

Negli scambi economici, il prezzo deve rendere "commensurabili" beni eterogenei, compensando le differenze qualitative attraverso un'equivalenza proporzionale che eviti l'eccesso o il difetto. Aristotele considera quindi lo scambio non come un atto neutro, ma come un'operazione che richiede reciprocità proporzionata per preservare l'equilibrio sociale e prevenire l'avidità (pleonexia), che rappresenta la forma principale di ingiustizia particolare.

Tommaso d'Aquino, nella *Summa Theologiae* (II-II, q. 77), riprende e cristianizza questa impostazione aristotelica, integrandola con la legge naturale e divina. Per Tommaso, il Giusto Prezzo non è un valore matematico assoluto noto solo a Dio (come dirà più tardi *Juan de Lugo* con la celebre formula «pretium iustum mathematicum, licet soli Deo notum»), bensì un prezzo che emerge dalle circostanze concrete del mercato, purché rispetti la giustizia commutativa. Esso deve coprire i costi di produzione (lavoro, materiali e spese sostenute dal venditore), includere un ragionevole profitto per il lavoro del mercante e garantire un sostentamento dignitoso conforme allo status sociale del produttore, senza però sfruttare la necessità urgente del compratore o la sua ignoranza. Tommaso condanna esplicitamente l'aumento del prezzo motivato esclusivamente dalla maggiore domanda, ad esempio dopo una calamità naturale, considerandolo una forma di frode morale, poiché il valore aggiunto non deriva da un costo reale sostenuto dal venditore, ma dalla vulnerabilità dell'acquirente.

In questo quadro, il Giusto Prezzo non è fisso né arbitrario: esso varia in base alla comune stima del mercato (*communis aestimatio*), ma resta sempre subordinato a criteri etici che impediscono l'arricchimento sleale. L'enfasi tomista sulla giustizia commutativa si accompagna a una visione olistica in cui l'economia è embedded nella morale: l'arricchimento fine a sé stesso è avarizia, l'usura è proibita perché il denaro non genera valore di per sé e il tempo

appartiene solo a Dio, mentre il commercio è lecito solo se contribuisce al bene comune e non opprime i deboli.

Questa concezione scolastica del Giusto Prezzo rappresenta quindi il culmine di una lunga tradizione che vede il mercato come spazio regolato dalla virtù, dove il prezzo non è mero risultato di forze impersonali, ma espressione di equità e solidarietà comunitaria, in netto contrasto con la successiva neutralità morale del mercato moderno

Parallelamente, la tradizione giuridica talmudica regolava minuziosamente le pratiche commerciali all'interno delle comunità ebraiche. Il principio di giustizia (*tzedek*) permeava ogni transazione, considerata un banco di prova della rettitudine individuale. Concetti come *ona'ah* (frode o sovrapprezzo) definivano limiti precisi (spesso un sesto sopra o sotto il valore di mercato) oltre i quali la vendita diventava illegittima e moralmente riprovevole, dando diritto al compratore di annullare il contratto o di essere rimborsato. L'enfasi sulla correttezza di pesi e misure e la condanna di ogni forma di inganno testimoniavano una visione in cui il mercato era un'arena etica prima ancora che economica.

Analogamente, il pensiero economico islamico, radicato nei testi sacri del Corano e della Sunna, rappresentava un sistema integrato in cui l'attività economica non era concepita come sfera autonoma, ma come mezzo subordinato ai principi etici e spirituali della Shari'ah. Questo approccio normativo enfatizzava che ogni transazione dovesse allinearsi con i valori di equità, solidarietà e responsabilità verso Dio e la comunità (*umma*). La ricerca del profitto individuale era lecita e incoraggiata come stimolo all'iniziativa personale e alla produttività, ma rigorosamente vincolata da divieti assoluti volti a prevenire lo sfruttamento e l'ingiustizia sociale.

Tra i pilastri fondamentali vi era il divieto di *riba* (usura o interesse su prestiti), percepito come meccanismo che arricchisce ingiustamente i creditori

a spese dei debitori, violando il principio di rischio condiviso e di equità nelle transazioni.⁴

Il Corano condanna esplicitamente la *riba* equiparandola a un atto di guerra contro Dio e il Suo Messaggero, distinguendo nettamente il commercio lecito dall'usura.

Parallelamente, era vietato il *gharar* (eccessiva incertezza o ambiguità nei contratti), spesso associato a speculazioni rischiose o frodi, come la vendita di beni non esistenti, non specificati o non posseduti al momento del contratto.⁵ Analogamente, il *maysir* (gioco d'azzardo o guadagno basato sulla pura fortuna) era bandito in quanto trasferisce ricchezza senza sforzo produttivo, fomentando instabilità e dipendenza. Come vedremo più avanti, questo paradigma normativo – che aveva dominato anche il pensiero economico occidentale pre-moderno, dalle dottrine aristotelico-tomiste sul giusto prezzo alle regolazioni mercantiliste – entrò in una crisi profonda e irreversibile a cavallo tra il XVII e il XVIII secolo. Questo periodo segnò uno spartiacque concettuale epocale: l'emergere della tesi della neutralità morale del mercato. Tale transizione fu il culmine di tensioni accumulate durante la cosiddetta crisi generale del XVII secolo, un'era di instabilità economica, demografica e politica che colpì l'Europa con stagnazione produttiva, inflazione, deflazione e conflitti devastanti come la Guerra dei Trent'anni (1618-1648).⁶

Influenzata profondamente dalla rivoluzione scientifica, che trovò i suoi massimi esponenti in figure come Galileo Galilei, Isaac Newton e René Descartes, l'epoca moderna impose una nuova concezione del mondo fondata su leggi naturali impersonali, meccaniche e universali, governate da principi matematici rigorosi e prevedibili. Questa visione, che riduceva la complessità

⁴ Il Corano, Sura II (Al-Baqarah), vv. 275-279; Sura III (Al-Imran), v. 130; Sura IV (An-Nisa), v. 161; Sura XXX (Ar-Rum), v. 39.

⁵ Z. Iqbal, A. Mirakhor, *An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice*, Singapore, 2011.

⁶ E.J. Hobsbawm, *The General Crisis of the European Economy in the 17th Century*, in «Past & Present», n. 5, maggio 1954.

dei fenomeni a relazioni causali oggettive e misurabili, esercitò un'influenza decisiva anche sul modo di pensare i fenomeni sociali ed economici. Parallelamente, l'ascesa di una filosofia politica individualista, rappresentata in modo emblematico da Thomas Hobbes e John Locke, pose al centro della riflessione l'individuo come soggetto autonomo, titolare di diritti naturali inalienabili – tra cui la proprietà e la libertà di perseguire il proprio interesse – e svincolato dalle tradizionali gerarchie comunitarie e religiose. In questo contesto culturale e intellettuale di profonda trasformazione, l'economia cessò progressivamente di essere considerata una branca subordinata della filosofia morale, dedicata alla regolazione virtuosa dei comportamenti umani in vista del bene comune e della giustizia. Al contrario, essa iniziò a configurarsi come disciplina autonoma, dotata di un proprio oggetto specifico – il comportamento razionale degli individui orientato alla massimizzazione del proprio vantaggio – e di un proprio metodo scientifico, fondato sull'osservazione empirica, sull'analisi causale e sull'impiego crescente di strumenti matematici. Nacque così, tra il tardo Seicento e il Settecento, l'idea di un'economia positiva, capace di studiare i meccanismi del mercato come fenomeni naturali, analoghi a quelli del mondo fisico, svincolati da giudizi etici o normativi.

Pensatori come Bernard de Mandeville, con la sua scandalosa Favola delle Api⁷ articolarono l'idea provocatoria che vizi privati come egoismo, vanità e avidità potessero, attraverso meccanismi impersonali del mercato, generare prosperità collettiva. Nella favola, una società di api prospera grazie ai vizi che stimolano consumo, innovazione e occupazione; la virtù improvvisa causa invece collasso economico. Si realizzava così una scissione radicale: l'etica relegata alle intenzioni individuali private, mentre l'economia si occupava di risultati sistemici positivi indipendentemente dalle motivazioni.

⁷ B. Mandeville, *The Fable of the Bees: or, Private Vices, Publick Benefits*, London, 1714 (I ed. ampliata); London, 1723 (II ed.).

Questa tesi della neutralità morale trovò la sua espressione più compiuta nell'economia politica classica. Il giusto prezzo normativo (medievale, derivato da Aristotele e Tommaso d'Aquino) fu sostituito dal prezzo naturale o di equilibrio, determinato da forze meccaniche (costi, offerta, domanda) prive di connotazioni di giustizia.⁸

La crisi del paradigma normativo non fu solo economica, ma un mutamento culturale profondo che ridisegnò il rapporto tra morale e mercato, ponendo le basi del capitalismo moderno.

1.2. L'Evoluzione del Giusto Prezzo nelle Correnti dell'Illuminismo Italiano

L'Illuminismo italiano, pur essendo parte integrante del più ampio movimento culturale europeo del XVIII secolo, presenta caratteristiche distintive che lo rendono un caso di studio particolarmente interessante nel panorama del pensiero economico. Questo periodo di grande fermento intellettuale, che trova espressione nelle opere di figure come Antonio Genovesi, Ferdinando Galiani, Pietro Verri e Gaetano Filangieri, non solo produce innovazioni teoriche in campo politico, giuridico e filosofico, ma anche significativi progressi nel modo di concepire l'economia e il mercato. In tale contesto, il concetto di "giusto prezzo" si afferma come uno dei temi più dibattuti all'interno dell'Illuminismo italiano, posizionandosi all'incrocio tra la teoria economica, la morale pubblica e l'azione governativa. Questo paragrafo esplora come il giusto prezzo, lungi dall'essere una semplice astrazione economica, rappresentasse un punto di incontro tra riflessioni etiche, le politiche pubbliche e il governo del mercato, segnando una profonda riflessione

⁸ D. Ricardo, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London, 1817.

sul benessere sociale e sulla giustizia economica. Mentre nel passato medievale e scolastico il giusto prezzo era stato largamente inteso come un valore moralmente giustificato, ancorato a principi religiosi e leggi naturali, con l'Illuminismo italiano esso viene riconsiderato alla luce delle nuove esigenze di progresso sociale, di libertà economica e di razionalità scientifica.

Come abbiamo visto, la tradizione scolastica, dominata dalla figura di San Tommaso d'Aquino e dai teologi tardomedievali, aveva imposto una visione del giusto prezzo basata sull'idea di equità naturale. Il prezzo giusto, secondo Tommaso d'Aquino,⁹ è quello che rispecchia la condizione effettiva della merce, includendo i costi di produzione e il lavoro impiegato, garantendo una giusta remunerazione per chi vende. Questo significa che il venditore non deve chiedere più di quanto valga il bene, né il compratore offrire meno, evitando così speculazioni e soprusi.¹⁰ Tale equilibrio era garantito da un ordine naturale voluto da Dio e mediato da un'autorità morale, rappresentata dalla Chiesa e dai governanti. In questo senso, il giusto prezzo non era mai riducibile alle sole dinamiche del mercato, ma dipendeva da un sistema di valori etici che subordinava l'economia alla giustizia distributiva. Tale impostazione, però, cominciò a essere messa in discussione già nei secoli precedenti l'Illuminismo, con la crescente espansione del commercio, l'aumento della complessità economica e l'emergere di nuovi soggetti sociali e politici.

Nel XVIII secolo, il fermento intellettuale portato dall'Illuminismo introduce un nuovo modo di pensare il giusto prezzo. In Italia, gli illuministi si trovano a operare in un contesto di frammentazione politica e di disparità economiche, ma allo stesso tempo in un ambiente ricco di dibattiti accademici, di riforme istituzionali e di esperimenti amministrativi. Come premessa, è fondamentale sottolineare che nel contesto dell'Illuminismo italiano si delineano due grandi filoni di pensiero economico e sociale: il filone milanese

⁹ H. Landreth, D.C. Colander, *Storia del pensiero economico*, Bologna, 1996.

¹⁰ S. Tommaso d'Aquino, *Summa Theologiae*, II-II, q. 77, a. 1.

e quello napoletano. Entrambi condividono l'impegno per il progresso e la giustizia, ma si sviluppano in contesti storici e culturali diversi, con accentuazioni e priorità distinte. Queste differenze non sono secondarie, poiché influiscono direttamente sulla maniera in cui concetti chiave, come quello del giusto prezzo, vengono elaborati e affrontati.

Da un lato, il filone milanese, rappresentato da pensatori come Pietro Verri e Cesare Beccaria, si concentra sull'applicazione di metodi razionali e amministrativi per riformare l'economia e la società. In quest'ottica, la trasparenza, l'efficienza e la regolamentazione leggera, ma efficace, costituiscono i pilastri di un sistema economico capace di garantire un prezzo equo e al contempo promuovere la prosperità. Dall'altro lato, il filone napoletano, guidato da figure come Antonio Genovesi, Ferdinando Galiani e Gaetano Filangieri, è più esplicitamente orientato a integrare i principi morali e le questioni di giustizia sociale nel discorso economico. Qui il giusto prezzo è considerato non solo un risultato delle forze di mercato, ma anche una componente fondamentale per la coesione civile e il progresso morale della comunità.

Pietro Verri, uno degli esponenti più noti dell'Illuminismo lombardo, è un esempio lampante di questa nuova prospettiva. Nel suo lavoro principale, le *Meditazioni sull'economia politica* (1771), Verri analizza il problema del prezzo in modo pragmatico, cercando di coniugare l'efficienza del mercato con la giustizia sociale. Egli riconosce che il prezzo è il risultato di forze economiche - domanda, offerta, costi di produzione - ma al tempo stesso insiste sul fatto che l'economia non possa essere separata da considerazioni etiche e dal bene comune. In particolare, Verri critica i monopoli, le barriere tariffarie e le politiche fiscali oppressive, vedendole come distorsioni che impediscono il raggiungimento di un giusto prezzo. Secondo il suo pensiero, il mercato deve essere libero, ma regolato da principi di equità e trasparenza, in modo che il prezzo finale delle merci non sia semplicemente il frutto della speculazione o

dell'avidità, ma rispecchi un equilibrio vantaggioso per la società nel suo insieme.¹¹

Cesare Beccaria, insieme a Pietro Verri, è considerato una figura centrale dell'Illuminismo italiano nonché membro dell'Accademia dei Pugni. Nella sua celeberrima opera *Dei delitti e delle pene* (1764), Beccaria non espone una teoria esplicita sul giusto prezzo, ma il suo pensiero si basa su principi di utilità e giustizia che influenzano indirettamente la concezione economica.¹² Beccaria considera fondamentale che il prezzo rifletta il valore reale dei beni, non distorto da monopoli, privilegi o regolamentazioni ingiuste. Sebbene scettico verso controlli statali che alterano l'equilibrio naturale tra domanda e offerta, non respinge del tutto la necessità di regole; al contrario, ritiene che leggi semplici e trasparenti siano essenziali per un mercato equo. Un aspetto interessante del pensiero di Beccaria è che, pur non formulando una teoria diretta del giusto prezzo, le sue riflessioni contribuiscono a una concezione più ampia della giustizia economica. Egli credeva che la trasparenza delle leggi e la semplicità delle istituzioni fossero i presupposti indispensabili per un'economia equa. In questo senso, la sua critica ai monopoli e alle regolamentazioni eccessive non è solo di carattere economico, ma si basa su un'idea di giustizia civile: un mercato che opera liberamente e con regole semplici è più propenso a generare prezzi equi, poiché elimina gli ostacoli artificiali che favoriscono pochi a scapito di molti.¹³

L'influenza di Adam Smith, con la sua enfasi sulla libertà di mercato e sull'efficienza della concorrenza, è evidente nelle idee di Beccaria. Per lui, un sistema economico giusto deve fondarsi su istituzioni che garantiscano i diritti

¹¹ F. Venturi, *Settecento riformatore: Da Muratori a Beccaria*, Torino, 1969.

¹² G. Francioni, *Beccaria filosofo utilitarista*, in *Cesare Beccaria tra Milano e l'Europa*, Milano-Roma-Bari, 1990.

¹³ G. Zarone, *Etica e politica nell'utilitarismo di Cesare Beccaria*, Napoli, 1971.

fondamentali, favorendo un equilibrio naturale dove i prezzi riflettono utilità e valore reale, piuttosto che essere manipolati da interessi particolari.

Le riflessioni di Verri e Beccaria non sono isolate: altri pensatori italiani contribuiscono a sviluppare una concezione del giusto prezzo che abbraccia sia la sfera economica che quella morale e politica. Ferdinando Galiani, economista e diplomatico napoletano, si concentra sull'idea di utilità. Nella sua opera *Della moneta* (1751), Galiani afferma che il valore di un bene, e quindi il suo prezzo, deriva in larga parte dall'utilità percepita da chi lo utilizza, più che da un criterio oggettivo e fisso. Questo approccio introduce un elemento di soggettività nel concetto di giusto prezzo: il valore non è determinato solo dai costi materiali o dalla tradizione, ma anche dal bisogno e dalla domanda. Secondo il suo pensiero, il valore di mercato di una merce si forma attraverso il consenso tra venditori e compratori, riflettendo le condizioni economiche, sociali e persino psicologiche del momento. Galiani riconosce che il valore può variare non solo in base alla qualità intrinseca del bene ma anche a fattori esterni come le mode, i cambiamenti nelle preferenze dei consumatori o gli eventi che alterano la disponibilità del bene stesso. Egli sottolinea l'importanza di una regolamentazione saggia che prevenga manipolazioni del mercato, garantendo che il prezzo non sia solo frutto di speculazione ma rifletta un'equa valutazione della merce in base al suo valore effettivo per la società. Tuttavia, Galiani non abbandona del tutto la dimensione morale: anche in un sistema basato sull'utilità, è essenziale che il mercato funzioni in modo da garantire la stabilità e la prosperità collettiva. Un giusto prezzo, nella sua visione, non è quello imposto dall'autorità o calcolato secondo regole rigide, ma quello che emerge da un'interazione equilibrata tra libertà economica, leggi di mercato e regolamentazione pubblica.¹⁴

¹⁴ N. Giocoli, *La teoria dell'interesse di Ferdinando Galiani e l'ipotesi di Bernoulli: una grande occasione perduta?* in «a. v.», n. 1, 1997.

Napoli, in particolare, si afferma come uno dei centri più vivaci del pensiero illuminista italiano. Qui, la riflessione sul giusto prezzo si intreccia con una serie di riforme istituzionali e amministrative volte a modernizzare l'economia e a ridurre le disuguaglianze. Antonio Genovesi, il primo a ricoprire una cattedra di economia politica in Europa, sviluppa nella sua *Lezioni di commercio* (1765-1767)¹⁵ una prospettiva complessa del rapporto tra economia e società. Considerato uno dei padri fondatori dell'economia politica moderna in Italia, Genovesi elaborò un approccio che si distacca nettamente dalle tradizioni mercantiliste e classiche, esponendolo principalmente nelle *Lezioni di commercio* o sia di economia civile. Questa prospettiva si fonda sulla convinzione che l'economia sia uno strumento al servizio del benessere civile, morale e spirituale della comunità, intrinsecamente legato a valori etici per migliorare le condizioni di vita collettive.

Genovesi introduce il concetto di “economia civile”, un modello centrato sulla comunità e la cooperazione, piuttosto che sulla competizione individuale e l'accumulo di ricchezza.¹⁶ Questa sintesi tra tradizione cristiana, illuminismo e pragmatismo economico attribuisce al giusto prezzo un significato etico profondo: non un mero risultato di domanda e offerta, ma un valore che rispetta la dignità degli attori coinvolti, favorisce una distribuzione equa delle risorse e garantisce l'accesso dignitoso ai beni essenziali. Il giusto prezzo diviene così uno strumento dinamico, influenzato da contesti storici e sociali, per equilibrare esigenze economiche e principi di giustizia distributiva. Genovesi avverte che un mercato lasciato a sé stesso rischierebbe soprusi e iniquità dovuti a disuguaglianze di potere; pertanto, esso deve essere inquadrato in norme etiche e politiche, con un ruolo centrale per lo Stato come promotore attivo del bene

¹⁵ A. Genovesi, *Lezioni di commercio o sia d'economia civile*, Napoli, 1765-1767.

¹⁶ G. Tortorella Esposito, J. Hernández Andreu, *Realismo crítico y Economía civil en España e Italia. Una perspectiva histórica*, 2019, p. 70.

comune. Il governo, in questa ottica, interviene per assicurare trasparenza, tutelare diritti e correggere distorsioni, rendendo lo Stato un alleato del mercato anziché un ostacolo. In definitiva, per Genovesi, l'economia è un mezzo per promuovere solidarietà, virtù civiche e progresso umano, dove lavoro e commercio educano alla giustizia, temperanza e generosità, formando cittadini capaci di armonia sociale.

Anche Gaetano Filangieri, con la sua *Scienza della legislazione* (1770-1788), rappresenta una delle opere più mature del pensiero riformista illuminista, in cui il giusto prezzo diventa un tema cruciale non solo per il buon funzionamento del mercato, ma per l'armonia sociale e la stabilità delle istituzioni civili. Filangieri affronta il problema del giusto prezzo da una prospettiva che va ben oltre la mera determinazione economica, legandolo a un concetto più ampio di ordine giuridico, trasparenza amministrativa e giustizia sociale.¹⁷ Per Filangieri, il giusto prezzo non è una realtà spontanea che emerge semplicemente dalle forze di mercato, ma un elemento che deve essere garantito e sorvegliato all'interno di un sistema giuridico ben costruito. La libertà economica è fondamentale, ma non può sfociare in anarchia. Affinché il mercato operi in modo equo e benefico per la collettività, è necessario che sia regolato da leggi chiare, da un'amministrazione trasparente e da istituzioni che tutelino i diritti dei consumatori e dei produttori. In questa visione, il giusto prezzo non è solo un risultato tecnico, ma un simbolo della giustizia legale: riflette la capacità dello Stato di garantire un equilibrio tra la libertà individuale e il bene comune.

Filangieri riteneva che un mercato non regolato potesse facilmente degenerare in un sistema in cui i più forti - economicamente e politicamente - schiacciassero i più deboli. Questo tipo di dinamica era, secondo il suo pensiero, non solo moralmente inaccettabile, ma anche pericolosa per la

¹⁷ F. Venturi, *Illuministi Italiani, Tomo V - Riformatori Napoletani*, Milano-Napoli, 1961.

stabilità dello Stato e la coesione sociale. Di conseguenza, un sistema di leggi ben concepito doveva assicurare che il prezzo delle merci fosse equo, cioè tale da consentire l'accesso ai beni necessari a tutti i membri della comunità, evitando tanto la speculazione quanto lo sfruttamento. La trasparenza amministrativa è un altro elemento centrale nel pensiero di Filangieri. Le leggi che regolano il mercato e i prezzi devono essere comprensibili, pubbliche e applicate con rigore.¹⁸ Qualsiasi forma di corruzione, favoritismo o arbitrio nell'amministrazione dei prezzi o nella gestione delle risorse pubbliche mina la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e favorisce le disuguaglianze. La capacità di uno Stato di mantenere prezzi giusti e trasparenti riflette il livello di civiltà e di progresso della sua amministrazione.

Il giusto prezzo, nella sua visione, è uno strumento di giustizia distributiva e una garanzia contro le ingiustizie sistemiche: un mercato trasparente e regolato da leggi giuste consente ai cittadini di vivere in una società più equilibrata e armoniosa. Filangieri era un sostenitore della libertà economica, ma la concepiva come una libertà responsabile, guidata da un sistema di regole che prevenisse gli abusi e promuovesse la giustizia. La sua idea di giusto prezzo non si limita alla sfera commerciale: essa implica che i consumatori abbiano accesso ai beni a prezzi ragionevoli e che i produttori ricevano un compenso adeguato al loro lavoro.

L'Illuminismo italiano sviluppa una concezione del giusto prezzo che, pur partendo dalle tradizioni scolastiche medievali, si distacca nettamente da esse per abbracciare una visione più moderna e dinamica. Il giusto prezzo non è più un valore imposto dall'alto, immutabile e fondato su una presunta legge divina, ma un risultato di equilibri complessi tra mercato, etica e politica. Gli illuministi italiani riconoscono l'importanza delle forze economiche -

¹⁸ F. Ricci, *Gaetano Filangieri: Riforma legislativa e filosofia della giustizia*, Milano, 1989.

domanda, offerta, costi - ma al contempo insistono sul fatto che il prezzo debba riflettere anche i principi di equità e giustizia. Questo approccio integrato fa dell'Italia settecentesca un laboratorio intellettuale unico, capace di influenzare non solo la teoria economica, ma anche le pratiche di governo e le politiche sociali del tempo.

All'interno di questo laboratorio emerge con particolare evidenza una corrente "meridiana", particolarmente viva nel Regno di Napoli, che rappresenta l'evoluzione più originale e profonda del concetto di giusto prezzo. L'Illuminismo italiano del Settecento non fu un fenomeno uniforme: accanto alla corrente più nota del razionalismo enciclopedico francese e del contrattualismo britannico, si sviluppò una via "meridiana" particolarmente viva nel Regno di Napoli, che si distinse per il suo forte radicamento nell'umanesimo civile rinascimentale, nella tradizione francescana e nella sintesi tomista.¹⁹ In questo contesto meridionale, il concetto di Giusto Prezzo – erede diretto della giustizia commutativa aristotelico-tomista – non venne abbandonato, ma rinnovato e attualizzato per rispondere alle sfide di un'epoca di transizione: la critica al residuo feudale, l'apertura ai commerci internazionali, la crescita della produzione manifatturiera e la necessità di stimolare l'iniziativa individuale senza generare disordine sociale o disuguaglianze eccessive.

Questa corrente napoletana si distingue nettamente dal percorso anglosassone: mentre Adam Smith affida alla "mano invisibile" la trasformazione di vizi privati in virtù pubbliche attraverso meccanismi impersonali, Genovesi e i suoi epigoni insistono sulla necessità di virtù civili esplicite – amicizia naturale ("*homo homini natura amicus*"), fiducia reciproca, gratuità nelle relazioni e senso del bene comune. Il mercato non è un sistema

¹⁹ S.A. Reinert, *Translating Empire: Emulation and the Origins of Political Economy*, Cambridge MA, 2011, cap. sul contesto napoletano.

cibernetico auto-regolatosi, ma un tessuto di relazioni umane che richiede coltivazione morale e istituzionale per funzionare in modo giusto e durevole.²⁰

Questa eredità “meridiana” – radicata nell’umanesimo civile del Quattrocento, nella scuola francescana e nella sintesi tomista – ha influenzato profondamente il dibattito economico del Settecento, ma subì un’eclissi nei secoli successivi a causa dell’egemonia del paradigma individualista e utilitaristico, che privilegiava meccanismi di mercato impersonali e astratti. Tuttavia, questa prospettiva non è scomparsa del tutto: la sua riscoperta e attualizzazione in epoca contemporanea, promossa soprattutto da studiosi come Luigino Bruni e Stefano Zamagni, ha permesso di evidenziare la sua potenzialità come alternativa alla crisi etica del capitalismo neoliberista, collegando direttamente le radici illuministe a sfide attuali come le disuguaglianze globali e la sostenibilità ambientale.

La riflessione contemporanea, con crescente incisività e profondità, ha messo in luce come l’economia civile sviluppata nell’Illuminismo napoletano – e, in particolare, nel pensiero di Antonio Genovesi – rappresenti oggi uno strumento teorico e pratico di straordinaria attualità per superare la frattura epocale che si è verificata tra economia ed etica a partire dal XVIII secolo. Una frattura che non fu un semplice evento accademico o filosofico, ma una vera e propria rivoluzione epistemologica che ha ridefinito i confini del sapere economico. In epoche precedenti, l’economia era concepita come un ramo subordinato della filosofia morale, strettamente connesso ai principi di giustizia, virtù e bene comune. Essa non era solo una scienza, ma una pratica orientata al benessere collettivo, al rispetto delle leggi morali universali e alla ricerca della giustizia sociale. Con la modernità, tuttavia, questa concezione cambiò radicalmente: l’economia si trasformò in una scienza autonoma, positiva, e asettica, priva di qualsiasi riferimento normativo interno.

²⁰ V. Ferrone, *L’Illuminismo. Storia di un’idea*, Roma-Bari, 2010, cap. sull’Illuminismo meridionale.

Questa separazione radicale tra economia ed etica ha avuto conseguenze devastanti, poiché ha portato all'esclusione deliberata di ogni valutazione morale dal cuore stesso del processo economico. La moralità è stata relegata alla sfera privata dell'individuo o alla dimensione esterna della politica e del diritto, mentre l'economia è stata ridotta a una scienza che descrive la realtà senza porsi interrogativi su ciò che è giusto o sbagliato. La "merce", simbolo di reciprocità e di scambio giusto, è diventata semplicemente il prezzo, un numero che esprime solo la scarsità, un dato puramente oggettivo, privo di qualsiasi legame con la giustizia sociale.

Le ripercussioni di questa separazione sono state profonde e hanno avuto effetti cumulativi nel lungo periodo: disuguaglianze sociali sempre più marcate, un crescente processo di finanziarizzazione che ha invaso anche gli ambiti della vita quotidiana, crisi ambientali sempre più gravi e rapide, una continua erosione del capitale sociale e una mercificazione incontrollata di settori fondamentali per la vita umana, come la salute, l'educazione e l'abitare. L'assenza di un ancoraggio etico esplicito ha alimentato una cultura economica che premia il comportamento opportunistico, riduce l'essere umano a un "homo oeconomicus" atomizzato, e genera una società sempre più frammentata, polarizzata e insoddisfatta. La crisi che viviamo oggi è il risultato tangibile di questa rottura storica, che ha reso l'economia una macchina autonoma, ma disincarnata dai valori che devono guidare ogni attività umana.

In alternativa, l'economia civile propone un modello in cui il mercato è luogo di relazioni umane autentiche, non solo di transazioni utilitaristiche. Il prezzo "civile" incorpora costi reali, profitto legittimo e criteri etici e relazionali: equità nello scambio, prevenzione dello sfruttamento, promozione di una distribuzione più equa, considerazione delle esternalità sociali e ambientali,²¹ elementi di gratuità (azioni non motivate solo dall'interesse che

²¹ L. Bruni, S. Zamagni, *Civiltà economica. Un paradigma per il futuro*, Bologna, 2014.

generano fiducia e capitale sociale), reciprocità (scambi che creano valore aggiunto relazionale anziché zero-sum), giustizia commutativa (equità negli scambi immediati) e distributiva (equa ripartizione delle risorse e opportunità). Il mercato resta efficiente e dinamico, ma embedded in un contesto istituzionale, culturale e morale che ne orienta il funzionamento verso il bene comune, coniugando crescita, innovazione e giustizia sociale in un equilibrio inclusivo e durevole.

Il principio di sussidiarietà circolare – equilibrio dinamico tra Stato, mercato e società civile organizzata (cooperative, terzo settore, corpi intermedi) – permette di affrontare problemi complessi in modo partecipativo e inclusivo, evitando sia lo statalismo oppressivo sia il mercato predatorio. Un ruolo centrale è attribuito alla gratuità,²² intesa come principio strutturale: azioni non puramente strumentali creano fiducia, rafforzano i legami sociali e generano valore relazionale duraturo, rendendo possibile un'economia più coesa e meno conflittuale.²³

La critica al consumismo è radicale: esso riduce l'individuo a homo oeconomicus, il cui benessere è misurato dal possesso e dal consumo infinito, generando infelicità strutturale, competizione posizionale e alienazione. In opposizione si propone la felicità civile (o pubblica), dove il benessere deriva da relazioni autentiche, senso di appartenenza e contributo al bene comune.

Le applicazioni pratiche sono ormai consolidate: welfare partecipativo con protagonismo del terzo settore, imprese sociali ibride, banche di comunità, finanza etica, economia circolare, tassazione progressiva, regolamentazione etica della finanza, incentivi alle economie locali e protezione dei vulnerabili. In conclusione, l'evoluzione del giusto prezzo nell'Illuminismo italiano – dal vincolo morale tomista al principio relazionale di Genovesi – trova nella sua attualizzazione contemporanea una chiave per riconciliare efficienza

²² L. Bruni, Reciprocità e gratuità dentro il mercato, in «Aggiornamenti Sociali», n. 1, 2010.

²³ Zamagni, Stefano, L'economia del bene comune, Il Mulino, Bologna, 2015).

economica, giustizia sociale e felicità pubblica, offrendo un modello civile che resta profondamente umano e orientato al bene comune.

1.3 L'influenza italiana sulla cultura economica della Spagna illuminista: evoluzione del Giusto Prezzo

Il XVIII secolo segnò per l'Europa un'epoca di radicali trasformazioni ideologiche che, nel contesto iberico, raggiunsero la piena maturazione nell'ultimo quarto del secolo. Come osserva A. Domínguez Ortiz, fu questa generazione "tarda" o "matura" dell'Illuminismo spagnolo a fungere da vero e proprio crogiolo per le istanze riformatrici,²⁴ recependo e reinterpretando le principali dottrine economiche, sociali e giuridiche sviluppatesi nei grandi centri nervosi del continente. Tale fermento intellettuale non fu un fenomeno isolato, ma preparò il terreno dottrinale per il complesso dibattito costituzionale che avrebbe trovato la sua sintesi nella Costituzione del 1812. In questo scenario di transizione, il concetto di giusto prezzo conobbe una metamorfosi senza precedenti, spostandosi progressivamente dall'ambito della teologia morale a quello della scienza dello Stato.

Questa evoluzione raggiunse il suo apice durante il regno riformatore di Carlo III (1759-1788), all'interno di quel paradigma politico noto come assolutismo illuminato (o dispotismo illuminato). In questa fase, il sovrano operò una sintesi selettiva tra la tradizione monarchica e le nuove idee razionaliste al fine di modernizzare le strutture dello Stato, potenziare il sistema fiscale e promuovere la "pubblica felicità" (*felicidad pública*), concetto che agiva come il vero motore teleologico dell'azione di governo. Tale visione, pur ambendo a una razionalizzazione burocratica di ampio respiro, evitava

²⁴ Domínguez Ortiz, Antonio, *Sociedad y Estado en el siglo XVIII español*, Barcelona, Ariel, 1976.

accuratamente di scardinare i presupposti cetuali e le gerarchie di ceto dell'Antico Regime, cercando piuttosto una legittimazione del potere regio attraverso l'efficienza amministrativa e il benessere materiale dei sudditi. In tale alveo, la concezione del prezzo abbandonò la sua veste di categoria rigida, statica e moralmente vincolante — legata alla stretta equivalenza della giustizia commutativa aristotelico-tomista — per trasmutarsi in uno strumento flessibile e dinamico. Il prezzo cessò di essere percepito unicamente come un "fatto morale" individuale, inerente alla salvezza dell'anima del mercante, per divenire un "fatto economico" collettivo e una variabile di ordine pubblico, capace di bilanciare l'equità sociale con le impellenti necessità del progresso commerciale.

La trasformazione fu potentemente catalizzata dal pensiero economico italiano e, in modo particolare, dalla vivace e feconda corrente napoletana, che rappresentò senza dubbio il canale di trasmissione più profondo e duraturo verso la Spagna illuminista. Prendendo spunto dai fondamentali studi di Franco Venturi, che per primo ha ricostruito con rigore filologico e sensibilità storica i percorsi della migrazione intellettuale nel Settecento europeo,²⁵ si può tracciare un processo di circolazione delle idee economiche da Napoli alla Spagna particolarmente intenso e significativo negli ultimi decenni del XVIII secolo, un flusso che non fu episodico né superficiale, ma si radicò profondamente negli ambienti riformatori borbonici e nelle reti di intellettuali e funzionari della corte madrilenas. Figure come Antonio Genovesi — che nel 1754, con la creazione della prima cattedra universitaria di economia civile al mondo presso l'Università di Napoli, inaugurò una vera e propria disciplina accademica dedicata all'economia intesa come scienza del bene pubblico,

²⁵ F. Venturi, *Economisti e riformatori spagnoli e italiani del Settecento*, in «Rivista storica italiana», vol. LXXIV, n. 3, 1962, pp. 532-561.

Ferdinando Galiani introduceva un'analisi sofisticata del valore basata sull'utilità soggettiva e sulle dinamiche di scarsità e domanda – e Gaetano Filangieri – con la sua *Scienza della legislazione* (1777-1791), legava il funzionamento del mercato a un ordine giuridico trasparente e a principi di giustizia distributiva – divennero i principali interlocutori intellettuali degli ilustrados spagnoli, letti, tradotti, discussi e, in alcuni casi, adattati con cura al contesto locale.

Come è stato ampiamente ricostruito nel paragrafo precedente, la riflessione economica della scuola napoletana sviluppò una concezione del prezzo che non si esauriva nella sua determinazione tecnica, ma lo collocava all'interno di un più ampio orizzonte civile, morale e politico. Proprio questa impostazione — che vedeva nel prezzo un fattore di equilibrio sociale, di “fedeltà pubblica” e di coesione comunitaria — costituì l'elemento di maggiore attrazione per i riformatori spagnoli del tardo Settecento.

In tale quadro, l'economia non veniva intesa come sfera autonoma e autosufficiente, bensì come parte integrante di un progetto di governo orientato al benessere collettivo, nel quale la regolazione dei prezzi, la lotta ai monopoli e la tutela dei ceti più deboli assumevano una valenza eminentemente politica. Il giusto prezzo, lungi dall'essere un valore astratto o immutabile, diveniva così uno strumento operativo di governo, funzionale alla stabilità sociale e alla legittimazione dell'autorità sovrana.

Al contrario, la scuola milanese – rappresentata da figure di altissimo profilo come Cesare Beccaria e Pietro Verri, entrambi attivi nell'Accademia dei Pugni e profondamente influenzati dall'Illuminismo francese di Montesquieu e dei fisiocratici – pur essendo conosciuta, apprezzata e occasionalmente citata negli ambienti spagnoli, esercitò un'influenza più limitata e indiretta. Verri, nelle sue *Meditazioni sull'economia politica* (1771), e Beccaria, con la sua insistenza sulla trasparenza delle leggi, sulla semplicità delle istituzioni e sulla critica ai monopoli e alle regolamentazioni oppressive,

privilegiavano un approccio più tecnico, razionale e statalistico: il prezzo equo doveva emergere da un mercato efficiente, regolato da norme chiare e da un'amministrazione illuminata, in cui l'individuo era visto essenzialmente come soggetto utilitarista, mosso da interessi calcolati e da una ricerca razionale del proprio vantaggio. L'enfasi cadeva sulla trasparenza, sull'efficienza burocratica, sulla soppressione dei privilegi corporativi e sulla regolamentazione scientifica del commercio, piuttosto che su un'etica distributiva esplicita o su un'idea di "bene comune" di matrice comunitaria e quasi contrattualistica.²⁶

Questa differenza di accento non fu irrilevante: mentre la scuola milanese offriva agli spagnoli strumenti analitici per criticare le distorsioni del vecchio regime (monopoli, gabelle interne, corporazioni), fu la prospettiva napoletana a risultare più congeniale al dispotismo/assolutismo illuminato borbonico, che cercava una modernizzazione dall'alto senza intaccare le fondamenta gerarchiche e paternalistiche dello Stato. L'economia civile genovesiana, con la sua insistenza sulla regolazione etica, sul ruolo attivo del sovrano come garante del bene pubblico e sul prezzo come garanzia di coesione sociale e "fede pubblica", fornì un linguaggio e un quadro ideale per riformatori come Campomanes, Olavide, Jovellanos e Floridablanca: essi poterono così reinterpretare il giusto prezzo non più come categoria scolastica rigida, ma come strumento pratico per coniugare libertà di commercio, lotta ai monopoli, tutela dei ceti più deboli e stabilità sociale, tutto entro i confini di un potere monarchico centralizzato e riformatore. In questo senso, l'influenza napoletana non fu solo dottrinale, ma profondamente politica: essa offrì agli ilustrados la possibilità di modernizzare l'economia spagnola senza abdicare al controllo statale e senza abbracciare un individualismo radicale, mantenendo intatta l'idea di un sovrano illuminato come supremo arbitro del bene comune.

²⁶ F. Venturi, *Settecento riformatore: Da Muratori a Beccaria*, Torino, 1969.

Tuttavia, emerge qui una distinzione storiografica fondamentale: mentre in Italia la teoria del "Giusto Prezzo" è stata ampiamente trattata e sistematizzata dal filone napoletano, in Spagna, nonostante la forte contribuzione e influenza delle teorie francesi e italiane, non si registra una trattazione specifica e autonoma del tema.²⁷ Per i pensatori iberici, il Giusto Prezzo non era una categoria da isolare in trattati teorici astratti, ma era un aspetto intrinseco e inscindibile del progetto riformista nazionale. In questa prospettiva, il prezzo diveniva uno strumento operativo per perseguire il "mercato civile" e realizzare la Giustizia Distributiva.

Tra i principali esponenti dell'Illuminismo spagnolo che hanno affrontato il tema del Giusto Prezzo all'interno delle loro proposte riformatrici, si ricordano Pedro Rodríguez de Campomanes, Gaspar Melchor de Jovellanos e Francisco Cabarrús. Campomanes, ad esempio, utilizzò i precetti napoletani per sostenere una libertà di commercio che fosse però "regolata" contro i monopoli, vedendo nel prezzo corretto il risultato di un equilibrio tra libero mercato e stabilità sociale. Jovellanos, nella sua celebre Ley Agraria, pur avvicinandosi a una visione di valore basata sull'utilità e sulla domanda, non abbandonò mai l'idea che l'intervento dello Stato fosse necessario per correggere le distorsioni che colpivano i ceti deboli.

Questa influenza trovò una via d'accesso privilegiata grazie ai legami dinastici borbonici e si consolidò attraverso istituzioni come le Sociedades Económicas de Amigos del País.²⁸ Tali accademie divennero laboratori pratici dove le teorie sulla libera circolazione venivano discusse come soluzioni urgenti per abbattere le dogane interne e le rendite parassitarie. Tale migrazione intellettuale fu costantemente vigilata da un rigido apparato di controllo; l'Inquisizione e la censura regia filtrarono le idee italiane, obbligando a

²⁷ A. Mafrici, *Storia breve dell'età moderna*, Roma, 2015.

²⁸ P. Rodríguez Campomanes, *Idea segura para extender y adoptar en España los conocimientos verdaderos de la agricultura*, 1763 (FUE, Papeles de Campomanes, col. Dorado, 25-17). Véase J. Llombart Rosa, 1974.

traduzioni emendate, come quella delle Lezioni di commercio di Genovesi curata da Victorián de Villava nel 1785. Villava utilizzò il testo italiano per criticare la rigidità dei prezzi agricoli spagnoli, adattando la teoria napoletana alla realtà iberica. In definitiva, se in Italia il Giusto Prezzo rimase un tema di speculazione dottrinale, in Spagna esso divenne una leva politica fondamentale per la modernizzazione, orientata a garantire l'accesso ai beni essenziali e a ridurre le disuguaglianze entro i confini rassicuranti dell'assolutismo riformatore.

1.4. Origini e sviluppo dell'Illuminismo spagnolo

L'Illuminismo spagnolo può essere dunque analizzato in una stretta relazione con la monarchia borbonica. Nel corso del Settecento, con un'intensificazione durante il regno di Carlo III e alla fine del secolo, i governi borbonici intrapresero una serie di riforme tese a suscitare significativi cambiamenti sia a livello economico che politico. Questa fase di trasformazione fu influenzata dalla relazione con la vicina Francia e dalle idee e dai processi politici rivoluzionari che si svilupparono in quel contesto. Si configurò come una ricezione e rielaborazione del sapere illuministico che permeò la Spagna, diventando un fenomeno multiforme in cui numerosi testi e studiosi furono letti e diffusi nel corso del secolo.²⁹

L'Illuminismo spagnolo si contraddistingue per una sintesi tra sapere economico e potere politico che non prevedeva una traduzione politica di tipo rivoluzionario. Si evidenzia che il sapere illuminista non fu omogeneo, ma subì variazioni a seconda del contesto nel quale veniva elaborato, si trattò di un

²⁹ VENTURI, F., «Economisti e riformatori spagnoli e italiani del Settecento», *Rivista storica italiana*, Vol. LXXIV, n.3, pp. 532-561, 1962.,

rapporto stretto tra riformatori e monarchia assoluta che è stato definito con il termine di “dispotismo illuminato”.

La partecipazione attiva alla corte reale e al governo dell'impero, si tradusse in una serie di riforme. Pur senza ambire a stravolgere rivoluzionariamente il quadro generale di privilegi e dell'ordine sociale tradizionale, tali riforme miravano a ravvivare un'economia percepita come stanca e in ritardo rispetto alle altre potenze europee.³⁰

Questo non deve essere interpretato come un Illuminismo debole o esclusivamente derivativo, ma come un movimento intellettuale vigoroso. L'interazione tra l'Illuminismo e la monarchia borbonica delineò un contesto dinamico in cui idee e riforme economiche poterono fiorire, influenzando il panorama intellettuale e politico spagnolo dell'epoca. Emersero scritti e traduzioni di testi economici, furono fondate accademie e società economiche, e si tennero discussioni sulle tesi economico-politiche.

I primi quarant'anni del regno borbonico erano stati caratterizzati da un crescente impegno culturale mirato a legittimare la dinastia e ad inserirla nella storia nazionale. Per rispondere a questi obiettivi, furono fondate la Real Academia de historia nel 1738 e la Real Academia Española nel 1713. Queste istituzioni culturali, insieme alle Società economiche de amigos del país, costituivano la risposta culturale più efficace agli obiettivi della fase riformatrice del Settecento spagnolo. Da un lato, proponevano una possibile via di riforme per il paese e l'impero, dall'altro coniugavano questa ricerca alla ricostruzione di una genealogia nazionale in cui la nuova dinastia potesse trovare un legittimo spazio.³¹

³⁰ M. Lucena Giraldo, *The limits of Reform in Spanish America, in Enlightened Reform in Southern Europe and its Atlantic Colonies (1750-1830)*, a cura di G. Paquette, Ashgate, 2009, pp. 307-320.

³¹ P. Fernández Albaladejo (a cura di), *Los Borbones. Dinastía y memoria de nación en la España del siglo XVIII*, Madrid, 2002.

Le sociedades económicas emersero come istituti emblematici della stagione riformista, svolgendo un ruolo centrale nell'elaborazione e nella promozione del sapere illuministico e del sapere economico e politico nazionale ed europeo. Questi organismi furono parte essenziale del processo che portò alla creazione di una sfera pubblica ancora socialmente limitata ma interessata a sviluppare specifici argomenti scientifici, stimolando la discussione e agevolando la diffusione delle idee al di là dei recinti accademici. Esse rappresentarono un ponte cruciale tra il pubblico e il privato, tra la sfera politica e le idee, svolgendo un'intensa attività pubblica. Organizzavano corsi e cattedre di insegnamento, traducevano opere di autori stranieri, promuovevano concorsi e istituivano biblioteche nelle loro sedi. Questo costituiva il fulcro del loro ruolo storico: favorire la formazione di un'opinione pubblica concepita come una sfera in stretta relazione con il potere politico, capace di sostenerlo e influenzarne le decisioni.³²

La supremazia economica e culturale dell'agricoltura, condiviso tra gli ilustrados spagnoli, trovò quindi espressione attraverso le Società Economiche.³³ Queste associazioni si distinsero per un'encomiabile dedizione sia nel campo teorico che in quello pratico, perseguendo con impegno l'identificazione di criteri scientifici destinati a trasformare radicalmente la campagna spagnola, caratterizzata da un'arretratezza semifeudale, in una realtà produttiva moderna. Per conseguire tale obiettivo, le Società Economiche adottarono metodologie e idee fisiocratiche provenienti dalla Francia, successivamente implementate nella Riforma agraria del periodo.

Si svilupparono e furono approfondite riforme volte al perfezionamento del sistema, sia nella penisola iberica che nell'Impero. Tali proposte riformatrici

³² P. Ruiz Torres, *Reformismo e ilustración*, en *Historia de España*, vol. 5, Madrid, 2008, pp. 326-328.

³³ Sull'associazionismo economico in Spagna, cfr. J. Astigarraga, *Los ilustrados vascos. Ideas, instituciones y reformas económicas en España*, Barcelona, 2003.

sollevarono inevitabilmente questioni fondamentali riguardanti l'equilibrio tra monarchia e impero, oltre al principio di sovranità.

Il riformismo illuminista spagnolo, promosso dai politici illuminati come Jovellanos, Campomanes, Floridablanca e il Conte de Aranda, fu caratterizzato da una serie di obiettivi e misure, tra cui:

a) Seguendo il pensiero fisiocratico, si attribuiva importanza centrale alla produzione agricola, insieme alla crescita nel settore artigianale.

b) Si perseguiva la liberalizzazione graduale del mercato interno.

c) Interventi fiscali

d) La monarchia era riconosciuta come il punto focale della politica, considerata l'unica istituzione in grado di recepire e tradurre in riforme le idee sviluppate sia all'interno che all'esterno dei confini spagnoli.³⁴

1.4.1 Agricoltura e Politiche Economiche sotto Carlo III

Seguendo il pensiero fisiocratico, si attribuiva importanza centrale alla produzione agricola, insieme alla crescita nel settore artigianale. Si perseguiva la liberalizzazione graduale del mercato interno.

La monarchia era riconosciuta come il punto focale della politica, considerata l'unica istituzione in grado di recepire e tradurre in riforme le idee sviluppate sia all'interno che all'esterno dei confini spagnoli.³⁵

Il XVIII secolo, fin dal suo inizio, fu caratterizzato da un susseguirsi di crisi agrarie che avrebbero causato la conseguente penuria di beni di prima

³⁴ A. Elorza, *La ideología liberal en la Ilustración Española*, Madrid, 1970.

³⁵ *Ibidem*

necessità, l'aumento dei prezzi, forti disordini sociali e, in più occasioni del previsto, conseguenze demografiche negative.³⁶

Padre Feijoo nel suo *En su Honra y provecho de la agricultura* (1739) elenca gli ostacoli che affliggono il mondo rurale e indica come correggerli.³⁷

Il benedettino li classificò come tecnici, educativi e governativi, anticipando nella sua riflessione altri scrittori come Campomanes, Floridablanca, Olavide e Cabarrús, che in seguito avrebbero affrontato lo stesso tema con una terminologia molto simile, in cui scambiavano gli impedimenti (estorbos) con gli ostacoli (obstáculos) per riferirsi alle problematiche che dovevano essere risolte dai governi dell'epoca.³⁸

Insieme a queste riflessioni dai significati riformisti, proliferarono trattati, memorie, opuscoli e altri tipi di scritti legati al miglioramento e al rinnovamento dell'agricoltura, alcuni dei quali mere traduzioni dei principali teorici e divulgatori della nuova agronomia.

A metà del secolo, ci fu un crescente interesse nell'introdurre riforme nel settore agricolo attraverso la legislazione. È evidente che su questo hanno influito, oltre che le carenze strutturali, anche le difficoltà inerenti al clima dell'epoca, che presto avrebbe finito per incidere ancora più negativamente sulla produzione già carente e avrebbe generato penuria, carestie, agitazioni e disordini sociali.

Nel 1759, quando Carlo III salì al trono di Spagna, provenendo dalla sua precedente reggenza a Napoli e Sicilia, si trovò di fronte a una monarchia estremamente vasta afflitta da gravi problemi economici e produttivi, una

³⁶ G. Anes, *Las crisis agrarias en la España moderna*, Madrid, 1970; V. Pérez Moreda, *La crisis de mortalidad en la España interior (siglos XVI-XIX)*, Madrid, 1980.

³⁷ B.J. Feijoo, *Obras escogidas, en Biblioteca de Autores Españoles*, t. LVI, Madrid, 1863.

³⁸ E. Lluch, L. Argemí, *El pensament econòmic a Catalunya (1760-1840)*, Barcelona, 1985; L. Argemí d'Abadal, *Agricultura e Ilustración*, Madrid, 1989; P. Fernández Pérez, *El rostro del beneficio: establecimiento del capitalismo en Cádiz, 1750-1830*, Cádiz, 1989. Sobre la relevancia de los traductores científicos en el siglo XVIII hispano, véase F. Aguilar Piñal, *La cultura española en el siglo XVIII*, Madrid, 2006.

scarsa ed inefficiente relazione con le proprie colonie e un problema di tipo identitario ancora aperto. Inoltre, la relazione con le colonie spagnole era inefficiente, e vi era un problema aperto di identità. Questa situazione aveva radici profonde nel passato.

Dopo la prima metà del secolo XV, la penisola iberica era divisa in cinque regni indipendenti: la Castiglia, l'Aragona, la Navarra, lo Stato moro di Granada e il Portogallo. Le comunicazioni erano scarse, il territorio era in maggior parte arido e sterile, scarsamente adatto all'agricoltura intensiva. I suoi abitanti non possedevano un sentimento d'unità nazionale, né un'omogeneità linguistica. La borghesia, base del mercantilismo e del capitalismo, fu schiacciata sul nascere dal sistema feudale dei nobili e posteriormente, attraverso i secoli, dalla monarchia, interrompendo o ritardando quell'evoluzione che si riscontrava nelle altre grandi nazioni europee. Il promotore principale di questo impulso governativo fu uno dei pensatori e politici più illustri di questa stagione riformista, Pedro Rodríguez Campomanes. Nominato Fiscal del Consejo de Castilla nel 1762 da Carlo III, la sua azione di governo è storicamente legata al ruolo predominante che ha svolto come principale sostenitore delle Sociedades Económicas de Amigos del País.

Campomanes fu uno dei primi a tentare di rinnovare le campagne spagnole, ritenendo che la promozione dell'economia dovesse provenire principalmente dal settore agricolo³⁹.

Miguel Zavala, nella sua *"Representación a Felipe V para aumento del Real Erario"*, spiegava come la registrazione del grano portasse al suo occultamento e, quindi, alla pubblicazione di un falso risultato del raccolto, molto inferiore al vero, e come, giudicandolo insufficiente, la paura di una

³⁹ P. Rodríguez Campomanes, *Idea segura para extender y adoptar en España los conocimientos verdaderos de la agricultura*, 1763 (FUE, Papeles de Campomanes, col. Dorado, 25-17). Véase V. Llobart Rosa, Campomanes, economista y político: su pensamiento económico, Valencia, 1974.

futura penuria aumentasse esageratamente la domanda e i prezzi. La Junta General de Comercio y Moneda (Consiglio Generale del Commercio e della Moneta) si pronunciò nello stesso modo quando elaborò la legge agraria. Nel 1726, il Consiglio aprì un fascicolo sul problema del commercio e dell'immagazzinamento del grano che, dopo la relazione di Campomanes, portò a una risoluzione di Carlo III nel 1765, che stabiliva la libertà di commercio del grano e proibiva qualsiasi registrazione o monopolio. Nel 1799 e con maggior forza nel 1802, tuttavia, fu ripristinato il sistema precedente, obbligando i produttori e i proprietari di grano a vendere per l'approvvigionamento pubblico, a prezzi correnti, il grano rimasto. Con il decreto dell'8 giugno 1813, le Cortes di Cadice posero fine a questa lotta di criteri, dichiarando che nessun frutto della terra, né il grano, né i suoi scarti, né i prodotti della caccia e della pesca, né i lavori del lavoro, sarebbero stati soggetti a tassazione, né sarebbero stati soggetti ad alcuna imposta, che tutto poteva essere venduto e rivenduto a prezzi liberi, che nessuno avrebbe avuto preferenza o diritto di prelazione negli acquisti; che il traffico interno di grano e di altri prodotti della terra o dell'industria sarebbe stato libero; che tutti avrebbero potuto intraprenderlo e immagazzinare le proprie scorte. Si aprì così una parentesi lunga un secolo - con il breve intervallo del Decreto del 26 gennaio 1834 - durante la quale queste tecniche amministrative scomparvero.⁴⁰

È opinione condivisa che durante il periodo di governo di Floridablanca⁴¹, e per estensione durante il regno di Carlo III, si attuò per la prima volta nella storia della Spagna una vera e propria politica agraria.⁴² Infatti, in seguito ai disordini della primavera del 1766, vennero emanate diverse disposizioni di

⁴⁰ The query Justo Precio Y Transferencias Coactivas Por José Luis Villar Palasí.

⁴¹ J. Moñino, conte di Floridablanca, *Memoria sobre el estado de la Real Instrucción y su reforma*, Madrid, 1788.

⁴² A. Marcos Martín, *España en los siglos XVI, XVII y XVIII. Economía y Sociedad*, Barcelona, 2000, pp. 623-629; J. M. Delgado Ribas, *Dinámicas imperiales (1650-1796): España, América y Europa en el cambio de modelo colonial*, Barcelona, 1989.

legge per garantire, da un lato, l'aumento della produzione agricola e, dall'altro, la nascita e lo sviluppo nelle aree rurali di un nuovo gruppo sociale noto come "agricoltori competenti", ai quali dovevano essere forniti terreni, case, stalle per il bestiame e i mezzi di produzione essenziali per svolgere il proprio lavoro con garanzie. Tuttavia, i risultati non sono stati all'altezza delle aspettative.

Il murciano Floridablanca, alla luce delle sue iniziative e dei suoi progetti, viene considerato più un convinto agrario che un fisiocratico militante.⁴³ Conosceva i problemi dell'agricoltura in prima persona, da cui il tentativo di risolverli progettando ambiziose imprese riformiste. Ma una cosa è il desiderio, a volte utopico, di realizzare l'ideale illuminista di procurare la felicità a tutti i sudditi di uno Stato, un'altra è affrontare ogni tipo di ostacolo con garanzie di successo. José Moñino cercò di pianificare i miglioramenti che considerava ideali per risolvere i problemi inerenti alla crescita agricola, nella speranza che la Spagna diventasse una "fonte inesauribile di frutti e di ricchezza". In realtà, oltre agli svantaggi di una legislazione eccessiva e alle pressioni di gruppi socialmente conservatori, si scontrò con gli "ostacoli" che la natura e le condizioni atmosferiche - ben note e sofferte da secoli - continuavano a frapportare.

In un secolo in cui l'utilitarismo permeava l'azione politica dei diversi governanti, non sorprende che alcuni di essi pensassero che una buona conoscenza del funzionamento della meccanica atmosferica potesse essere di enorme beneficio da applicare in agricoltura. Per questo motivo, quando nel 1784 ricoprì la presidenza ad interim del Consiglio di Castiglia, Pedro Rodríguez Campomanes decise di raccogliere informazioni precise da tutti i magistrati e dai maggiori sindaci su ogni evento atmosferico che si verificava nelle loro circoscrizioni elettorali. Questo progetto "statistico, meteorologico e

⁴³ E. Lluç, L. Argemí, *El pensament econòmic a Catalunya (1760-1840)*, Barcelona, 1985; L. Hernández Franco, *La política ilustrada y reformista de Manuel de Roda y Arrieta (1760-1780)*, Murcia, 1984.

agricolo" dell'illuminato asturiano cercava di comporre una sorta di banca dati che raccogliesse le principali informazioni.⁴⁴

Per affrontare tutti questi «ostacoli della natura» più che progetti, furono necessari la realizzazione di opere pubbliche e misure legislative per porre rimedio ai problemi che affliggevano le campagne spagnole. Era necessario avere un Tesoro sano ed essere pronti a rompere le disuguaglianze imposte dall'Antico Regime. L'indiscutibile riformismo apprezzato da Floridablanca non è stato sufficiente per realizzare tutto ciò che difendeva nei suoi scritti. Né l'arretratezza e le difficoltà dell'agricoltura spagnola furono risolte semplicemente inviando consultazioni al Consiglio di Castiglia per chiudere i campi, espandere la superficie coltivabile, estendere l'irrigazione o fornire aiuti agli agricoltori; soprattutto quando quasi nessuno di essi si è cristallizzato.

Un tratto distintivo del pensiero economico illuminista era dunque la preoccupazione e l'interesse per il progresso dell'agricoltura.⁴⁵

Nonostante la Spagna della seconda metà del XVIII secolo fosse politicamente unificata, le disparità degli istituti economici e produttivi, oltre alle differenze nelle condizioni naturali, erano marcate da regione a regione.

Si potevano distinguere tre realtà agricole: quella predominante nel nord-ovest, delimitata dal golfo di Biscaglia, dalla Galizia e dalla cordigliera cantabrica; quella centrale delle due Meseta e dell'Andalusia occidentale; infine, i territori della costa mediterranea.

L'area nord-ovest si caratterizzava per una coltivazione intensiva con manodopera familiare, presentando un elevato rendimento per unità di superficie e di semina nel Settecento, tuttavia con una produttività globale limitata. I campi erano delimitati da recinzioni e non soggetti a usi civici. La

⁴⁴ M. Rico Sinobas, *Memoria sobre las causas de la sequía de las provincias de Castilla y León*, Madrid, 1858.

⁴⁵ Sulla politica agraria dell'Illuminismo, cfr. Á. García Sanz, *La quiebra del modelo económico del Antiguo Régimen*, in *Ilustración y liberalismo 1788-1814*, a cura di E. La Parra López, C. Sambricio, J.L. Sancho, Madrid, 2008.

seconda struttura agricola adottava un sistema estensivo con una consistente manodopera salariata e con una produttività superiore. Qui i rendimenti per unità di semina erano sufficienti, mentre quelli per unità di superficie molto bassi. I campi erano aperti e una volta compiuto il raccolto poteva entrarvi il bestiame; inoltre, esistevano estese terre abbandonate e sterili. Infine, il terzo modello era il più avanzato, sia per il sistema di sfruttamento dei fondi agricoli, che per la varietà del coltivo, che era perfettamente integrato nel mercato internazionale

Questa panoramica offre uno sguardo accademico sulla diversificazione agricola nella Spagna del XVIII secolo, evidenziando le specificità regionali che hanno plasmato le varie realtà economiche e produttive nel contesto nazionale.

Di questa diversità erano coscienti gli economisti del Settecento: Campomanes, nel suo *Discurso sobre el fomento de la industria popular*, svolgeva un'analisi approfondita delle disparità esistenti nelle diverse zone produttive del paese.

Dall'altra parte, Olavide, attraverso i suoi scritti, si concentrava sulla individuazione delle peculiarità economiche e produttive di ciascuna regione, evidenziando le sfide e le opportunità specifiche di sviluppo.

Pablo Olavide si identificò in modo esemplare con la figura del filosofo illuminista, secondo il significato che questo termine assunse nel corso del XVIII secolo.⁴⁶

Lo spirito filosofico ed enciclopedico di Olavide lo spinse a perseguire progressi significativi nei settori della beneficenza sociale, dell'agricoltura, dell'organizzazione amministrativa dei comuni, nonché nell'ambito del sistema universitario e nel progetto di colonizzazione delle Nuevas poblaciones dell'Andalusia.

⁴⁶ Cfr. J.L. Abellán, *Historia crítica del pensamiento español. “Del Barroco a la Ilustración”*, vol. III, Madrid, 1981.

Il viaggio in Francia e in Italia lo portò direttamente a entrare in contatto con l'effervescente produzione culturale di quegli anni, esplorando opere come l'*Enciclopedia*, l'*Emile* di Rousseau, gli scritti della fisiocrazia, e le opere di Beccaria e Genovesi.⁴⁷ Nel 1765, al suo ritorno a Madrid, Olavide emergeva come un illuminista spagnolo maturo, il quale aveva assorbito e rielaborato consapevolmente le idee delle correnti intellettuali sia nazionali che straniere. La sua maturità filosofica non costituiva un'eccezione nel contesto del panorama intellettuale spagnolo del Settecento; dotato di una solida formazione accademica, Olavide aveva esplorato e assimilato consapevolmente la cultura europea, sintetizzandone le diverse esperienze.

Le sue relazioni e l'amicizia con le figure principali dell'illuminismo spagnolo, tra cui Aranda, Campomanes, Jovellanos e il marchese della Corona, unite alla sua formazione intellettuale ibrida e cosmopolita, lo posero forse come il riformatore più audace della Spagna.

Egli svolse la sua attività in un decennio in cui le dottrine antiassolutistiche erano minoritarie. Come molti spagnoli, nutriva una sincera venerazione per il monarca Carlo III e, per tutta la sua vita, fu guidato da un autentico ideale di cambiamento rinnovatore. In contrasto con gli illuministi francesi, Olavide e i suoi colleghi ricoprirono prestigiosi incarichi politici, ricevendo in cambio onori e ricchezze, e sfruttarono la posizione favorevole presso la Corona per realizzare i loro progetti riformisti.

Nel suo *Informe* affrontò il problema della proprietà della terra. La riforma agraria borbonica, attraverso la diffusione del contratto di enfiteusi, mirava a trasformare il contadino in un proprietario di media entità e in un contribuente responsabile. Questo approccio rifletteva l'impegno di Olavide verso una riforma economica sostenibile, mantenendo al contempo la lealtà verso la

⁴⁷ F. Venturi, *Settecento riformatore*, Torino, 1972-1979, 3 voll.

monarchia e la fede religiosa, elementi centrali nell'identità degli ilustrados spagnoli.

La crescita demografica e l'aumento del valore dei terreni hanno reso la riforma agraria una necessità nell'agenda dello Stato. Ma riformare il regime di proprietà fondiaria si scontrava con i diritti di proprietà della Nobiltà e della Chiesa, ma anche con la realtà giuridica dei rapporti e dei patrimoni.

Le misure proposte da Campomanes cercano di superare questa difficoltà applicando le riforme al regime degli affitti, ma non a quello della proprietà. L'idea di un trasferimento della proprietà utile dei terreni attraverso contratti enfiteutici e locazioni perpetue a favore dei coltivatori, invece dell'alienazione definitiva della proprietà, salvò lo scontro di interessi tra la Corona e i potenti proprietari terrieri.

Quando Jovellanos assunse la carica di Ministro della Giustizia nel novembre 1797, erano trascorsi due anni dalla comparsa del suo Rapporto nel Fascicolo di Legge Agraria. Molte delle sue idee sul concetto di proprietà, e molte di quelle che poi si concretizzeranno nella successiva legislazione sulla confisca, sono contenute in quell'opera, e, infatti, Jovellanos è considerato l'autore intellettuale della prima confisca ecclesiastica. È significativo che, due anni dopo la pubblicazione del Rapporto, Jovellanos sia stato denunciato come nemico della Religione e della Chiesa, per aver tentato con la sua opera di contestare l'antico diritto dell'istituzione ecclesiale all'acquisto e al possesso di terre.⁴⁸

⁴⁸ A.B. Menéndez Arnaldo, *En torno a la propiedad: contribución de Jovellanos y Dehesa, dos asturianos al frente del Ministerio de Justicia*, Madrid, 2011.

1.4.2 Dal Monopolio al Libero Scambio nel Regno di Carlo III

L'instaurazione del libero scambio dei cereali e l'abolizione dell'imposta sul grano furono tra i pilastri essenziali della politica economica di Carlo III di Spagna. Queste misure, ufficialmente promulgate nel 1765, segnarono un punto di svolta per l'economia agricola spagnola, in quanto miravano a stimolare la produzione, migliorare le condizioni degli agricoltori e favorire un commercio più fluido, meno vincolato dalle tradizionali restrizioni feudali. La rilevanza dei provvedimenti liberalizzanti è stata ampiamente riconosciuta dalla storiografia moderna e fu già evidente ai contemporanei, poiché scatenò un intenso dibattito che ebbe origine nei tribunali e si diffuse rapidamente in molti settori della società spagnola. La discussione, iniziata con le prime riforme economiche sotto Carlo III, si protrasse per diversi decenni, influenzando la politica economica fino all'inizio del XIX secolo.⁴⁹ Già nei primi decenni del XVIII secolo, diversi intellettuali ed economisti avevano sollevato dubbi sull'efficacia del sistema di tassazione e regolamentazione del mercato dei cereali. Tra i primi e più importanti sostenitori della soppressione dell'imposta sul grano vi fu Miguel de Zavala, che nel 1732 denunciò l'inefficienza della regolamentazione nel garantire un adeguato approvvigionamento e le sue conseguenze negative per la produzione agricola. Zavala sosteneva che le restrizioni imposte dal governo ostacolavano il naturale equilibrio del mercato e impedivano una risposta efficace alle carestie. Un altro sostenitore della liberalizzazione fu

⁴⁹J. Sarrailh, *La España ilustrada de la segunda mitad del siglo XVIII*, Madrid, 1957, pp. 552-555; G. Anes, *Las crisis agrarias en la España Moderna*, Madrid, 1970, pp. 336-347, 366-397; L. Rodríguez, *Reforma e Ilustración en la España del siglo XVIII: Pedro Rodríguez de Campomanes*, Madrid, 1975, pp. 179-221; M. Artola, *Antiguo Régimen y revolución liberal*, Barcelona, 1978, pp. 136-144; J. Guillamón, *Las reformas de la administración local durante el reinado de Carlos III*, Madrid, 1980, pp. 4-8, 139-150; M. Bustos Rodríguez, *El pensamiento socioeconómico de Campomanes*, Oviedo, 1982, pp. 109-123, 251-256; J. Rodríguez Labandeira, *La política económica de los Borbones*, in *La economía española al final del Antiguo Régimen*. IV. Instituciones, Madrid, 1982, pp. 155-160; C. de Castro, *El pan de Madrid. El abasto de las ciudades españolas del Antiguo Régimen*, Madrid, 1987, pp. 115-159, 216-237; J.U. Bernardos Sanz, *Madrid y la libertad de comercio de granos*, in *Equipo Madrid, Carlos III, Madrid y la Ilustración*, Madrid, 1988.

Francisco Craywinckel, un mercante olandese stabilitosi a Barcellona, che nel 1761 pubblicò una dettagliata analisi economica in cui illustrava la necessità di rimuovere i vincoli statali sul commercio del grano. Craywinckel evidenziava come le misure protezionistiche e le imposte governative creassero distorsioni nel mercato, limitando la disponibilità di cereali e disincentivando la produzione. Egli propose che la gestione del mercato del grano fosse interamente affidata ai mercanti, ritenendo che il libero mercato fosse il metodo più efficiente per allocare le risorse e stimolare la produzione.⁵⁰ Uno dei personaggi chiave in questo processo fu sicuramente Pedro Rodríguez de Campomanes il quale nel 1764 espose le sue idee nella *Respuesta Fiscal*. Pur mantenendo un approccio più prudente rispetto a quello dei mercanti, Campomanes si ispirò alle teorie economiche emergenti in Francia e Inghilterra, dove il libero scambio dei cereali era già oggetto di discussione.⁵¹ In particolare, egli guardava ai fisiocratici francesi, che sostenevano l'idea che l'agricoltura fosse il settore primario della ricchezza nazionale e che la libertà economica fosse necessaria per garantirne lo sviluppo.

Nel 1765, le disposizioni elaborate da Campomanes furono ufficialmente promulgate, portando alla liberalizzazione del commercio del grano. L'obiettivo principale era quello di incentivare la produzione, eliminare i monopoli e garantire una distribuzione più equa delle risorse agricole all'interno della Spagna. Le riforme di Carlo III portarono effetti contrastanti. Da un lato, l'eliminazione delle restrizioni al commercio dei cereali incoraggiò

⁵⁰ C. de Castro, op.

⁵¹ L. Rodríguez, op. cit., pp. 190-194; M. Bustos, op. cit., pp. 110-123, 251-253. Al margen de la legislación anglofrancesa, sobre las supuestas influencias doctrinales procedentes de estos países en Campomanes, en fecha tan temprana como la de 1764, conviene recordar que «había llevado a cabo su discusión sobre los pros y los contras de la libertad de comercio del trigo, exclusivamente en términos de las autoridades españolas precedentes, citando a Zabala, Lope de Deza y la Nueva Recopilación de las Leyes». J. Reeder, *Economía e Ilustración en España: Traducciones y traductores, 1717-1800*, en «Moneda y Crédito», n. 147, 1978.

molti agricoltori a investire nella produzione, stimolando la crescita del settore e riducendo la dipendenza da importazioni estere. Inoltre, consentì alle aree con eccedenze di grano di commerciare più liberamente con le regioni in deficit, migliorando l'efficienza del mercato interno.

Dall'altro lato, però, la liberalizzazione rese il mercato più vulnerabile alle fluttuazioni dei prezzi, esponendo la popolazione a periodi di carestia quando la produzione risultava insufficiente. La mancanza di un adeguato sistema di stoccaggio e distribuzione fece sì che in alcune zone i prezzi dei cereali aumentassero drasticamente nei periodi di scarsità, penalizzando soprattutto i ceti più poveri.

Uno degli obiettivi centrali del libero scambio era l'eliminazione dei monopoli che dominavano il mercato dei cereali. Prima della riforma, il commercio era controllato da grandi proprietari terrieri, corporazioni e istituzioni ecclesiastiche, che esercitavano un potere economico tale da ostacolare l'accesso ai prodotti agricoli da parte della popolazione e dei piccoli commercianti. Questi gruppi, attraverso privilegi e regolamentazioni, limitavano la distribuzione e mantenevano alti i prezzi dei cereali, garantendo profitti esclusivi per sé stessi.

Durante il regno di Carlo III, il dibattito intellettuale sul ruolo del monopolio nell'economia spagnola si arricchì di influenze provenienti da Francia e Italia. Pensatori come Campomanes e Jovellanos furono tra i protagonisti di questa discussione, sostenendo che la persistenza di monopoli era uno dei principali ostacoli allo sviluppo economico del paese.

Campomanes, con la sua "Risposta fiscale" del 1764, argomentava che i monopoli riducevano l'efficienza del mercato e ostacolavano la crescita dell'agricoltura, impedendo ai contadini di ottenere prezzi equi per i loro prodotti.

Jovellanos, sebbene con una visione più moderata, evidenziava come la concentrazione del potere economico nelle mani di pochi impedisse la

circolazione della ricchezza e l'accesso ai beni di prima necessità per le classi più basse.

Entrambi sostenevano che la concorrenza fosse essenziale per spezzare il dominio economico di élite ristrette e migliorare la distribuzione dei beni agricoli, garantendo così un maggiore benessere alla popolazione.

La liberalizzazione del commercio dei cereali portò risultati contrastanti. Da un lato, il crollo dei monopoli favorì un accesso più ampio al mercato, stimolando la produzione e incentivando gli agricoltori a vendere direttamente senza intermediari privilegiati. Tuttavia, l'assenza di regolamentazione permise la nascita di nuove forme di monopolio privato: alcuni grandi mercanti acquisirono il controllo delle riserve di grano e ne manipolarono i prezzi a proprio vantaggio.⁵²

Questo fenomeno divenne particolarmente evidente nel 1766, quando il prezzo dei cereali subì un forte rialzo, causando malcontento tra la popolazione e dando origine alla rivolta di Madrid. Questo evento dimostrò che, sebbene la riforma avesse rimosso i monopoli statali e feudali, senza adeguate misure di regolazione si rischiava di creare nuove concentrazioni di potere economico in mano a pochi speculatori.

1.5 Il Giusto Prezzo nell'Illuminismo Spagnolo: Visioni e Discussioni

Sebbene sia stato riconosciuto che l'abolizione della tassa provocherebbe un aumento dei prezzi, necessario per stimolare produzione, si confidava nell'azione dei mercanti e nella loro ricerca dell'interesse particolare in quanto

⁵² R. Prieto Bances, *Campomanes y Jovellanos ante el régimen agrario de Asturias*, en «Anuario de Historia del Derecho Español».

elementi sufficienti a garantire il “giusto prezzo”, inteso come risultato del libero confronto tra domanda e offerta.⁵³

Nel caso della letteratura spagnola, emerge una sostanziale e significativa produzione teorica, distintamente rappresentata da più correnti: come ad esempio quella madrilena, quella valenciana, galegana e aragonese. Queste correnti hanno dato origine a un notevole corpus di opere che affrontano il tema del (giusto) prezzo. Gli autori di questo periodo hanno giocato un ruolo cruciale nel plasmare le teorie economiche che miravano a contrastare le tendenze monopolistiche.

Riguardo al tema del giusto prezzo, esso ha una chiara influenza scolastica e non è molto diversa, apparentemente, da quella sostenuta da Campomanes⁵⁴.

Nella *Respuesta Fiscal*, in merito alla tassa sul grano Campomanes dice: “In termini di coscienza può essere molto discutibile che la tassa (tasa) debba essere osservata secondo la dottrina di San Tommaso, che afferma che il prezzo delle cose non è determinato puntualmente, e consiste nella stima che viene data loro secondo la differenza dei tempi. E sebbene una breve differenza in eccesso o in difetto non possa essere considerata come un principio di ingiustizia, tale da invalidare la tariffa o da privarla di essere osservata, non è così quando la stima pubblica del grano varia considerevolmente, e nessuno lo vende al prezzo della tariffa, a meno che non sia obbligato a farlo in virtù di un'autorità pubblica. E quando la valutazione comune delle merci contraddice il prezzo legale, quest'ultimo non obbliga gli individui in coscienza, per mancanza del fondamento della giustizia commutativa, e il venditore o il compratore subiscono alternativamente un grave danno: questo stesso principio fa sì che i Magistrati Supremi, che consigliano la legislazione, abroghino tali imposte a causa dell'incostanza dei prezzi, che le rendono inutili da un giorno all'altro, per essere precisi.

⁵³ M. Bustos Rodríguez, op.

⁵⁴ Sulla concezione del prezzo in Campomanes, cfr. M. Bustos Rodríguez.

Ne consegue, per inciso, che non sarebbe un rimedio aumentare il prezzo dei cereali con un'aliquota più alta.⁵⁵

Per Campomanes: “Il mezzo per promuovere l'abbondanza di un genere consiste sempre nel pagarlo al prezzo corrente, evitando il prezzo alto o il prezzo basso perché il prezzo alto induce una preferenza indiretta a scapito di altri acquirenti. Il prezzo più basso della tassa sminuisce i venditori.”⁵⁶

Con la libertà di circolazione dei Grani, il Venditore trova il suo interesse, e conquista anche il pubblico: perché alla fama del prezzo, tutti si riuniscono per vendere, e con la concorrenza ottiene che il prezzo sia fissato al giusto livello.”

Si sostiene che le scorte pubbliche di cereali possono portare a estorsioni, manipolazioni e inefficienze, e che la libera circolazione sarebbe più vantaggiosa per tutti. Secondo Maynas il Giusto prezzo, assimilato al prezzo “lecito” e “utile”, non può essere fissato dalla legge “aritmeticamente”, poiché è “prudenziale”. Di conseguenza «la legge non può e non deve che comandare che i prezzi siano moralmente e prudentemente giusti, in quanto adeguati allo stato delle cose, cioè al bisogno del compratore, alle sue possibilità e alle facoltà del compratore». "Un venditore che è obbligato, senza deludere se stesso e la sua famiglia, ad aiutare i bisogni del suo prossimo, e ancor più pagando loro il giusto prezzo per le cose di cui hanno bisogno per vivere." È questa concezione morale del prezzo, che non legittima – a differenza di Campomanes – la ricerca del massimo interesse, che lo porta a diffidare del libero scambio, se lasciato nelle mani dei mercanti.

Maynas non rifiuta la dottrina liberale come principio generale, quando afferma che “è vero che la libertà di vendere ed estrarre il grano è più favorevole

⁵⁵ P. Rodríguez Campomanes, *Respuesta fiscal sobre abolir la tasa y establecer el comercio de granos*, Madrid, 1764.

⁵⁶ *ibidem* pag. 81

all'abbondanza, perché la libertà di scambiare e di vendere è il principio del commercio, padre dell'abbondanza". Ma a questo scopo devono essere soddisfatte le condizioni ottimali, che in Spagna sono lungi dall'essere raggiunte. Quindi, in assenza di questi presupposti, «aspettare il rimedio dei mercanti equivale a confidare che i lupi siano i pastori delle pecore». Nella sua concezione, se si approva la libera concorrenza nel mercato, i commercianti avranno una maggiore capacità di imporre le loro condizioni - che definiscono "usuarie" - sia al produttore che al consumatore. È questa correlazione sfavorevole di forze tra i settori coinvolti, che deriva dalla struttura agraria e commerciale ispanica, che distorce l'abbondanza teorica che deriverebbe dal libero scambio. Per il produttore, "anche se il commercio del grano deve essere libero, non deve essere posto nelle mani dei mercanti, che sarebbero gli intermediari dei coltivatori". E, nei confronti del consumatore, "i commercianti non sono così avidi dei loro profitti da tenere inutilizzati i loro fondi per i bisogni pubblici, né sono così caritatevoli da accontentarsi di prezzi regolari e moderati". Insomma, la libertà del commercio dei cereali che Mayáns accetta a livello teorico, escludendo i commercianti, di cui non condivide la ricerca del massimo interesse come principio dottrinale, è molto lontana da quella propugnata anche da Campomanes.

Per quanto riguarda l'altro illuminista spagnolo Jovellanos, non c'è dubbio che le dottrine post-mercantiliste, come quelle dei fisiocratici e di Smith, influenzarono il suo pensiero economico. Egli riprende indubbiamente il succo del pensiero di Smith in qualche aspetto della sua opera (Informe R. A.), quando sottolinea che i prodotti della terra hanno un valore inferiore a quelli delle manifatture.

Questo pensiero è identico a quello di Smith, che sostiene che il lavoro è la vera misura del valore. Inoltre, Jovellanos approfondisce la teoria dell'utilità, applicandola alla teoria del valore, quando afferma: "Un frutto senza alcun consumo non avrebbe nemmeno valore e, di conseguenza, non avrebbe

nemmeno prezzo" (Informe sobre Extracción de Aceites, Obras, t. II, p. 4).⁵⁷ Nella sua analisi della domanda e dell'offerta, Jovellanos indica che i prezzi di mercato sono determinati in base ai principi della libertà di commercio, dove sottolinea "quella stima che corrisponde alla loro abbondanza o scarsità, e che fissa la giustizia dei prezzi".⁵⁸

E sull'utilità e l'apprezzamento dei beni, come causa determinante del valore, insieme alla loro maggiore o minore scarsità, dice nella sua relazione sulle Muselinas (Opere, t. II, p. 49) che «ha contribuido mucho el capricho a hacerle estimable» ovvero "il capriccio ha contribuito molto a renderlo stimabile". Con questo entriamo in un concetto soggettivo di valore, basato sull'utilità che un bene può avere per il soggetto, e che supera le dottrine di Ricardo e in parte di Smith quando sottolineano il lavoro che i beni hanno incorporato come fattore condizionante del valore.

Ma la formazione di questa dottrina ha un'importanza singolare, perché in ambito meramente dottrinale, l'abate Condillac è stato considerato come il precursore della teoria dell'utilità, indicando che i meriti dell'autore francese sono stati oscurati dalla genialità di Smith.

«Una cosa tiene valor, es decir que tiene algún uso, o que lo estimamos así» («Le commerce et le gouvernement». Parte primera, cap. I). ovvero «Una cosa ha valore, vale a dire che ha una certa utilità, oppure che noi la valutiamo in questo modo».

L'interesse di Jovellanos per i problemi economici e, allo stesso tempo, la sua curiosità nel documentarsi su questi argomenti, lo portarono ad accettare quelli che all'epoca erano già principi generali, come le leggi della domanda e dell'offerta, in relazione alla formazione dei prezzi.

⁵⁷ Boletín del Real Instituto de Estudios Asturianos, n. ° 143, número monográfico dedicado a Jovellanos, Oviedo, 1994.

⁵⁸ G.M. de Jovellanos, Informe sobre la extracción de aceites, en Obras de Don Gaspar Melchor de Jovellanos, Madrid.

Questi si basavano, fondamentalmente, sul principio del libero commercio, ma Jovellanos riteneva necessario un criterio di intervento, poiché alcuni prezzi dovevano essere controllati dal governo a causa della loro influenza sulla situazione economica generale. Così, sottolinea questa opportunità per quanto riguarda l'olio (*Vid. Informe, in Obras*, t. II, p. 2) e afferma, come principio generale, che "in mezzo a una penuria eccessiva è impossibile che le arti e l'industria prosperino".

Vediamo come Jovellanos sia in anticipo rispetto al pensiero economico del suo tempo. Le interrelazioni economiche dei settori sarebbero emerse molto più tardi come contributi dottrinali, ma egli già prevedeva la necessità di prevenire le ripercussioni dei costi che esse comportavano.

Jovellanos ha dedicato un solo scritto ai problemi monetari ("*Dictamen sobre el Proyecto de un Banco Nacional*", *Obras*, t. II, p. 11),

E c'è da rammaricarsi che non abbia esposto in un'opera di economia le sue sparse riflessioni sull'argomento, poiché solo pochi anni dopo le sue idee e i suoi giudizi furono generalmente accettati dalla dottrina economica.

Il fatto che Jovellanos non abbia esposto in un'opera economica il suo pensiero disperso in materia gli ha impedito di godere del riconoscimento e della gloria che il suo ingegno e la sua intelligenza meritano.

Nel suo suddetto Dictamen, egli afferma quanto segue:

«El precio de las cosas está siempre en proporción a los signos que las representan y que, cuando el aumento de la circulación y su celeridad no es una consecuencia del aumento y fácil negociación de las cosas comerciales, altera proporcionalmente los precios».

«Il prezzo delle cose è sempre in proporzione ai segni che le rappresentano e, quando l'aumento della circolazione e la sua rapidità non sono una

conseguenza dell'incremento e della facile negoziazione delle cose commerciali, altera proporzionalmente i prezzi». ⁵⁹

Che la quantità di denaro, senza un aumento proporzionale dei beni, non modifica altro che il livello dei prezzi, e che questa rottura dell'equilibrio può essere effettuata non solo da un aumento della quantità di denaro, ma anche da un aumento della velocità della sua circolazione.

Il problema del tempo, il suo intervento nei fenomeni economici e l'importanza di questa variabile furono visti da Jovellanos con una sagacia che oggi ci sorprende e ci ammira.

Tra i problemi monetari, si preoccupava della tesaurizzazione, come aspetto negativo di un'accumulazione infruttuosa di mezzi. Chiedeva la circolazione di questa ricchezza inoperosa e morta, ed esclamava: "quale turbamento deve causare nel commercio e nell'industria".

Ma sosteneva la parsimonia, che non è accaparramento, ma un mezzo necessario "per aumentare il capitale della propria fortuna". Altrimenti, nessun individuo si arricchirebbe, e di conseguenza nessuna nazione; e guai a quella nazione il cui capitale non cresce" (Informe de la Ley Agraria, núm. 305).

Fino a quando Irving Fischer, nella sua opera "The Purchasing Power of Money", pubblicata nel 1926, ha dato alla teoria quantitativa la sua formulazione moderna, nonostante le discussioni dottrinali che ha suscitato, nessuno, né Cantillón, né tantomeno gli antichi predecessori che si vogliono trovare in fray Tomás de Mercado (1569) e in Jean Bodin (1568), aveva formulato con la precisione e il senso economico di Jovellanos una teoria, che è anche il primo senza dubbio a redigerla con un rigoroso rigore scientifico assoluto.

⁵⁹ Boletín del Real Instituto de Estudios Asturianos, n. 143, Oviedo, 1994.

Dal testo precedentemente riprodotto possiamo dedurre nel pensiero di Jovellanos: che il denaro è espressione di valore in proporzione alle cose che possiamo acquistare con esso.

Secondo Jovellanos: "Nessun prezzo può dirsi ingiusto finché è fissato da un libero accordo delle parti, e si fonda su quegli elementi naturali che lo regolano nel commercio. È naturale che, in presenza di una sovrabbondanza di popolazione e di un numero di affittuari superiore a quello delle terre affittabili, il prezzo della terra venga fissato di comune accordo."⁶⁰

Jovellanos si concentra sui problemi di distribuzione soprattutto nell'ambito dell'agricoltura e li esamina nel Rapporto sulla Legge Agraria.

Ci sono due punti che è importante sottolineare riguardo al modo in cui il prodotto dovrebbe essere attribuito ai fattori coinvolti nella produzione:

In primo luogo, proclama che è auspicabile che la proprietà sia distribuita in piccoli appezzamenti di terreno.

D'altra parte, ritiene necessario impedire l'aumento dei prezzi, perché l'aumento dei prezzi tende a frammentare la terra e ad aumentare la coltivazione, il che può portare in alcuni casi a prezzi di monopolio, e questa circostanza porta a prezzi più alti, a cui il giusto criterio di Jovellanos si opponeva.

All'interno di tutti questi problemi, c'è qualcosa che preoccupa profondamente l'asturiano: la svalutazione della terra e la crescita industriale. Egli riteneva che l'una non fosse possibile senza l'altra.

Riteneva che la vera prosperità non potesse arrivare senza un'agricoltura forte, e che solo con essa potesse seguire un adeguato processo di industrializzazione.

⁶⁰ R. Prieto Bances, *Campomanes y Jovellanos ante el régimen agrario de Asturias*, in «Anuario de Historia del Derecho Español», n. 31, 1961.

Nel Rapporto sulla Legge Agraria, studiò in dettaglio l'opportunità del commercio, la distribuzione dei beni e le ragioni dei processi di importazione ed esportazione.

L'adesione di Olavide al principio della libertà di commercio del grano in Spagna non rappresentava un concetto nuovo; infatti, la dottrina della libertà degli scambi era già stata formulata dagli antichi filosofi scolastici e successivamente da illustri economisti. Applicando il principio del *laissez faire*, Olavide contribuì a creare un mercato regionale andaluso aperto agli scambi internazionali, mentre simultaneamente si schierò contro gli speculatori senza scrupoli e gli accumulatori abusivi di grano. Il peruviano⁶¹ era dunque favorevole alle importazioni di grano perché, di fatto, si comprava lì dove il raccolto era abbondante e i prezzi bassi e, inoltre, al non approvvigionarsi in Andalusia dove i prezzi erano esorbitanti, si teneva lontano il rischio che questi crescessero ulteriormente. Le importazioni sarebbero state anche un ricco vantaggio economico per i commercianti cittadini e, per sconfiggere i loro dubbi, Olavide li facilitò affinché comprassero il grano a Napoli o in Sicilia.

Così scrisse il peruviano: «ho liberato i quattro regni d'Andalusia dalla calamità e il popolo dalla fame, con tutte le conseguenze che generalmente porta con sé la carestia e la mancanza di pane»; con l'importazione del grano Siviglia si era trasformata nel «granaio d'Andalusia», mantenendo i prezzi stabili e bassi.⁶² Ricorrendo alle importazioni di grano evidentemente bisognava fare i conti anche con i costi di trasporto; le pessime condizioni del sistema dei cammini spagnoli.

⁶¹M. Defourneaux, *Pablo de Olavide ou l'homme de l'Espagne des Lumières*, Paris, 1959.

⁶² Cfr. Archivo Histórico Nacional di Madrid (d'ora in poi AHN), Inquisición, leg. 3.613, copia, lettera di P. Olavide a M. de Roda, La Carlotta, 14 settembre 1769.

Olavide riteneva che il libero scambio dei cereali fosse il miglior meccanismo per stabilizzare i prezzi e garantire l'approvvigionamento alimentare. Tuttavia, a differenza di una visione puramente liberista come quella di Campomanes, egli era consapevole dei pericoli della speculazione e della possibilità che i mercanti manipolassero i prezzi a loro vantaggio. Per questo motivo, egli sosteneva la necessità di un intervento mirato dello Stato, attraverso l'importazione di cereali da aree con raccolti abbondanti e prezzi più bassi, in modo da calmierare il mercato locale ed evitare picchi di prezzo che avrebbero potuto portare alla carestia. Considerava il giusto prezzo come il risultato di un mercato aperto ma non privo di controlli, in cui il governo aveva un ruolo attivo nel garantire che le dinamiche di domanda e offerta non venissero distorte dalla speculazione. Il suo intervento a favore delle importazioni mirava proprio a correggere le fluttuazioni di prezzo che avrebbero potuto mettere in difficoltà la popolazione più povera.

L'obiettivo di trovare un compromesso tra restaurazione e rivoluzione caratterizzò questa fase politica ed, in parte, fu raggiunto. La monarchia rimase al centro dell'azione politica e dell'immaginario politico, rendendo compatibili religione e monarchia assoluta.

Tuttavia, le divisioni interne e le differenze nell'azione riformista, soprattutto riguardo al commercio coloniale, resero l'azione politica frammentata e contraddittoria, mancando di coerenza e decisione. Con l'intensificarsi della competizione internazionale, i conflitti atlantici e le rivoluzioni in Francia, l'urgenza di portare avanti le riforme divenne pressante, ma la loro implementazione si rivelò complessa.

La Rivoluzione Francese ebbe un impatto significativo in Spagna, con un aumento dei controlli e della censura, soprattutto durante il governo di Floridablanca. Con l'ascesa al trono di Carlo IV nel 1788 e la nomina di Manuel Godoy come Segretario di Stato, la politica di censura si intensificò ulteriormente, frenando il processo riformista. La fine della guerra contro la

Francia rivoluzionaria nel 1795 aprì nuove opportunità per il riformismo, motivato dalla necessità politica di affrontare la crisi finanziaria. Nel "tardo illuminismo", Godoy e Jovellanos guidarono una breve stagione di riforme, culminata nella desamortización del 1798. L'obiettivo era affrontare la crisi finanziaria introducendo sul mercato un numero significativo di terre e proprietà, stimolando gli investimenti dei nuovi proprietari e l'iniziativa monarchica attraverso la Caja de Amortizacion, un'istituzione incaricata di coordinare la vendita e la concessione delle terre e dei beni.

CAPITOLO SECONDO

Fondamenti teorici dell'etica e della sostenibilità d'impresa

2.1. Evoluzione del concetto di etica in economia: da Adam Smith alla CSR

Il discorso economico contemporaneo è segnato da un profondo e paradossale dualismo, che riflette una tensione di lunga data tra etica ed economia. Da un lato, il linguaggio del management, della finanza e della politica economica è dominato da metriche, ottimizzazione ed efficienza, con un'enfasi sulla massimizzazione del valore per gli azionisti che spesso relega l'etica a un vincolo esterno o a una variabile reputazionale da gestire. Dall'altro, la proliferazione di discorsi sulla purpose economy, la sostenibilità e la responsabilità d'impresa segnala un rinnovato interesse per una dimensione morale dell'agire economico, evocando un ritorno ai principi etici come guida per le scelte economiche.

Per cogliere la natura e i limiti di questo legame, è necessario risalire alle sue origini, che si trovano nelle più antiche riflessioni sull'organizzazione sociale e raggiungono la loro massima espressione in Adam Smith, figura centrale dell'Illuminismo scozzese. Nonostante la presunta opposizione – nota come “Adam Smith Problem” – tra l'Adam Smith della Teoria dei sentimenti morali (1759) e quello della Ricchezza delle nazioni (1776), la sua opera rivela una coerenza filosofica: l'etica non è un mero accessorio, ma la base antropologica e sociale dell'agire economico.⁶³

⁶³ D. Wilson, W. Dixon, Das Adam Smith Problem. *A Critical Realist Perspective*, in «*Journal of Critical Realism*», vol. 5, n. 2, 2006.

Per comprendere appieno la visione etica di Adam Smith, è indispensabile partire dalla sua “Teoria dei Sentimenti Morali” (1759), un'opera che precede di diciassette anni la più celebre “Ricchezza delle Nazioni” (1776) ma che ne costituisce il presupposto filosofico e antropologico. L'assunto centrale della Teoria dei Sentimenti Morali è che l'uomo, pur essendo mosso da un naturale amor proprio, non è un essere isolato e puramente egoista, ma è intrinsecamente dotato di una capacità di “simpatia” (sympathy), intesa non come mera compassione o benevolenza, ma come la capacità di condividere i sentimenti altrui, di immedesimarsi nella situazione emotiva dell'altro e di provare un sentimento analogo. Smith scrive: «Per quanto egoista si possa ritenere l'uomo, sono chiaramente presenti nella sua natura alcuni principi che lo rendono partecipe delle fortune altrui, e che rendono per lui necessaria la felicità degli altri, nonostante egli non ne ricavi nulla se non il piacere di vederla»⁶⁴. Questa capacità di simpatia è il motore che spinge gli individui a cercare l'approvazione dei propri simili e a modulare il proprio comportamento in funzione di ciò che è socialmente accettabile e lodevole. È attraverso questo meccanismo che si sviluppa il senso morale individuale e collettivo.

La simpatia opera attraverso un processo immaginativo: l'individuo si pone nei panni dell'altro, immagina le sue circostanze e le sue reazioni, e da questa immedesimazione deriva un sentimento di consonanza o dissonanza. Se i sentimenti dell'osservatore sono in accordo con quelli dell'agente, l'osservatore approva l'azione; in caso contrario, la disapprova. Questo processo è alla base della formazione dei giudizi morali e della costruzione di norme sociali. In questo contesto, la figura dello "spettatore imparziale" rappresenta un concetto chiave nella filosofia morale di Adam Smith. L'individuo sviluppa una sorta di coscienza morale interna, che gli consente di valutare le proprie azioni e quelle degli altri dal punto di vista di un osservatore esterno,

⁶⁴ A. Smith, *The Theory of Moral Sentiments*, a cura di D.D. Raphael e A.L. Macfie, Oxford, 1976.

imparziale, che non è influenzato da interessi personali o emozioni. Questo spettatore imparziale funge da guida per determinare ciò che è moralmente giusto o sbagliato, contribuendo così alla formazione del giudizio morale individuale.

La sua funzione è quella di permettere all'individuo di riflettere sulle proprie azioni e sulle azioni degli altri come se fosse un osservatore esterno, in grado di distaccarsi dalle inclinazioni personali e considerare le situazioni con obiettività e giustizia. Questo principio gioca un ruolo fondamentale nell'etica di Smith, poiché aiuta a sviluppare un senso di giustizia e di equilibrio nelle relazioni sociali.⁶⁵

Lo spettatore imparziale è il giudice ideale delle nostre azioni e dei nostri sentimenti, colui che ci permette di valutare il nostro comportamento non solo dal nostro punto di vista, ma anche da una prospettiva più oggettiva e disinteressata. È la voce della ragione e della moralità che ci guida verso azioni virtuose e socialmente utili. Smith lo descrive come «il grande abitante del petto, il grande giudice e arbitro della nostra condotta».⁶⁶ La ricerca dell'approvazione dello spettatore imparziale, e non solo quella degli altri, è ciò che spinge l'individuo a comportarsi in modo virtuoso, anche in assenza di osservatori esterni.

Lo spettatore imparziale ci insegna la virtù della prudenza (la cura del nostro benessere), ma anche e soprattutto quella della giustizia (il non nuocere agli altri) e della benevolenza (il promuovere la felicità altrui). La Teoria dei sentimenti morali descrive, dunque, la grammatica morale di una società funzionante, una società in cui gli individui, pur perseguendo i propri interessi, sono vincolati da un tessuto di norme morali condivise, di fiducia e di rispetto per la giustizia, senza le quali la stessa interazione sociale si disintegrerebbe.

⁶⁵ D.D. Raphael, *The Impartial Spectator: Adam Smith's Moral Philosophy*, Oxford, 2007.

⁶⁶ A. Smith, *Teoria dei sentimenti morali*, a cura di D. Gallo, Roma-Bari, 2002.

È solo all'interno di questo quadro socio-morale che l'analisi de La ricchezza delle nazioni acquista il suo pieno significato. Quando Smith afferma che "non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo la nostra cena, ma dalla loro considerazione del proprio interesse",⁶⁷ non sta celebrando l'egoismo, ma descrivendo il meccanismo operativo più efficiente per coordinare le attività in una società complessa e vasta, dove la benevolenza diretta può estendersi solo a una cerchia ristretta di persone. L'interesse personale di cui parla Smith non è l'avidità predatoria di un individuo amorale, ma l'interesse di un individuo già socializzato, un individuo che opera all'interno delle regole del gioco definite dallo spettatore imparziale e codificate in un sistema legale giusto. La celebre "mano invisibile" non è una forza magica che trasforma vizi privati in pubbliche virtù, ma una metafora per descrivere come, in un sistema di "perfetta libertà e giustizia", il perseguimento dell'interesse individuale, limitato dal rispetto dei diritti altrui, conduca a risultati socialmente desiderabili. Per Smith, un mercato può essere efficiente solo se i suoi attori sono, in una certa misura, virtuosi, o quantomeno giusti. L'etica non è esterna al mercato; ne è la preconditione fondamentale.

L'etica smithiana, dunque, non è un'etica del dovere imposto dall'esterno, né un'etica basata esclusivamente sulla benevolenza universale (che Smith considera un sentimento troppo debole per essere il fondamento dell'ordine sociale), ma un'etica basata sulla reciprocità e sulla ricerca dell'armonia sociale. La giustizia, in particolare, è la virtù fondamentale che garantisce la coesistenza pacifica e la stabilità della società. Senza giustizia, la società si disintegrerebbe. Le altre virtù, come la prudenza (che guida l'individuo nella gestione dei propri affari) e la benevolenza (che spinge alla generosità e all'altruismo), sono importanti ma subordinate alla giustizia per la tenuta del sistema sociale. È in questo quadro etico che si inserisce la sua riflessione economica.

⁶⁷A. Smith, *La ricchezza delle nazioni*, a cura di F. Guala, Roma-Bari, 2005

La “mano invisibile” a cui facevamo riferimento prima è spesso interpretato, erroneamente, come la prova di un Adam Smith che abbraccia un puro egoismo economico, disconnesso da ogni considerazione etica. Questa lettura riduttiva ha alimentato l’“Adam Smith Problem”⁶⁸, ovvero la presunta contraddizione tra il filosofo morale della Teoria dei Sentimenti Morali e l'economista della Ricchezza delle Nazioni. Tuttavia, una lettura più attenta e contestualizzata rivela che la mano invisibile non è un meccanismo magico che trasforma l'egoismo in virtù, ma piuttosto una metafora che descrive come, in un sistema di mercato libero e regolato da leggi giuste, il perseguimento dell'interesse individuale possa, inavvertitamente e senza intenzione, contribuire al benessere collettivo. Smith scrive: «Egli [l'individuo] mira solo al proprio guadagno ed è in questo, come in molti altri casi, condotto da una mano invisibile a promuovere un fine che non faceva parte delle sue intenzioni. Né è sempre un male per la società che tale fine non facesse parte delle sue intenzioni. Perseguendo il proprio interesse, egli spesso promuove quello della società in modo più efficace di quanto intenda realmente promuoverlo⁶⁸».

È fondamentale sottolineare che la mano invisibile opera in un contesto istituzionale ben definito, caratterizzato da: a) la protezione della proprietà privata; b) l'applicazione dei contratti; c) l'assenza di monopoli e privilegi; d) un sistema di giustizia equo. Senza queste condizioni, l'interesse individuale degenererebbe in avidità e prevaricazione, distruggendo il tessuto sociale ed economico. La mano invisibile, quindi, non è un'alternativa all'etica, ma un meccanismo che presuppone un quadro etico e legale solido. L'individuo che agisce nel mercato non è un 'homo oeconomicus' disincarnato, ma un essere umano che, pur perseguendo il proprio interesse, è comunque influenzato dalla sua capacità di simpatia e dal giudizio dello spettatore imparziale, interiorizzato attraverso l'educazione e l'esperienza sociale. La ricerca dell'approvazione

⁶⁸ Smith, Adam. *La ricchezza delle nazioni* (The Wealth of Nations), trad. it. a cura di Domenico Gallo, Milano: BUR Rizzoli, 2002, p. 137.

sociale, il desiderio di essere degni di lode, e non solo di essere lodati, sono forze potenti che moderano l'egoismo e orientano il comportamento verso esiti socialmente desiderabili.

Inoltre, Smith riconosce il ruolo fondamentale dello Stato nel garantire le condizioni per il buon funzionamento del mercato e per la promozione del benessere collettivo. I compiti del sovrano, secondo Smith, includono la difesa della nazione, l'amministrazione della giustizia e la costruzione e manutenzione di opere pubbliche e istituzioni che non possono essere profittevolmente gestite da privati. Tra queste ultime, Smith include l'istruzione, riconoscendo il suo valore per lo sviluppo morale e intellettuale dei cittadini. La sua visione non è quindi quella di uno Stato minimo, ma di uno Stato che interviene per creare e mantenere le condizioni che permettono alla società di prosperare, sia economicamente che moralmente. La prosperità economica, per Smith, non è un fine in sé, ma un mezzo per migliorare le condizioni di vita delle persone e per consentire loro di sviluppare le proprie capacità morali e intellettuali. L'etica e l'economia sono, in Smith, due facce della stessa medaglia, inseparabili e interdipendenti, che concorrono alla realizzazione di una società giusta e prospera.

2.1.1. Il XIX Secolo: La Separazione tra Etica ed Economia e l'Ascesa dell'Utilitarismo

Il XIX secolo segna un progressivo allontanamento dalla visione olistica di Adam Smith, portando a una crescente specializzazione e, in alcuni casi, a una vera e propria divaricazione tra il campo dell'etica e quello dell'economia. Mentre Smith aveva tentato di integrare la dimensione morale all'interno del funzionamento del mercato, i pensatori successivi, influenzati da nuove correnti filosofiche e scientifiche, iniziarono a concepire l'economia come una

scienza autonoma, sempre più orientata verso l'analisi di leggi oggettive e universali, analogamente alle scienze naturali. Questa tendenza alla "fisicizzazione" dell'economia portò a relegare le questioni etiche a un ambito separato, spesso considerato esterno alla rigorosa analisi economica⁶⁹. La figura dell'economista si distaccò progressivamente da quella del filosofo morale, assumendo un ruolo più tecnico e specialistico.

Uno dei movimenti filosofici che maggiormente influenzò questa separazione fu l'utilitarismo, le cui radici si trovano nel pensiero di Jeremy Bentham (1748-1832) e che fu poi sviluppato da John Stuart Mill (1806-1873). L'utilitarismo proponeva un'etica basata sul principio della "massima felicità per il maggior numero di persone".⁷⁰ La moralità di un'azione o di una politica era giudicata in base alla sua capacità di produrre il massimo saldo netto di piacere o benessere e il minimo di dolore. In economia, questo si tradusse nella ricerca di politiche che massimizzassero l'utilità aggregata della società. Sebbene l'utilitarismo avesse una chiara dimensione etica, la sua applicazione in economia tendeva a quantificare e misurare il benessere, riducendo le complesse sfumature morali a un calcolo di utilità. Questo approccio, pur offrendo un criterio apparentemente oggettivo per la valutazione delle politiche, contribuì a marginalizzare le considerazioni qualitative e relazionali che erano centrali nel pensiero smithiano.

In ambito economico, questo principio etico fu tradotto in strumenti analitici concreti: la funzione di benessere sociale utilitaristica, nota anche come funzione benthamiana, mira a misurare il benessere collettivo come somma delle utilità individuali. In altre parole, ogni individuo contribuisce con la propria utilità u_i e il benessere totale della società diventa:

⁶⁹ D.R. Fusfeld, *Storia del pensiero economico moderno*, Milano, 2005.

⁷⁰ J.S. Mill, *A System of Logic*, London, 1843; Id., *On Liberty*, London, 1859.

$$W = u_1 + u_2 + \dots + u_n = \sum_{\{i=1\}}^N u_i \quad 71$$

Le ipotesi fondamentali alla base di questa funzione sono:

1. Il benessere sociale è la somma delle utilità individuali;
2. L'utilità individuale può essere misurata con valori assoluti, spesso attraverso grandezze economiche come il reddito o il consumo;
3. Le utilità sono cardinalmente comparabili, quindi gli stati di benessere individuali possono essere sommati;
4. Ogni individuo ha lo stesso peso nel calcolo del benessere collettivo.

Questa visione atomistica e meccanicistica dell'essere umano e della società contrastava nettamente con la concezione smithiana dell'individuo come essere sociale, intrinsecamente legato agli altri attraverso la simpatia e la ricerca dell'approvazione. L'utilitarismo benthamiano, pur non negando l'importanza dell'etica, la incanalava in un alveo di calcolo e misurazione, favorendo lo sviluppo di un'economia che si concentrava sempre più su variabili quantificabili e modelli matematici⁷².

John Stuart Mill, pur essendo un erede dell'utilitarismo benthamiano, tentò di mitigarne gli aspetti più riduttivi, introducendo una distinzione tra piaceri "superiori" e "inferiori" e riconoscendo l'importanza dello sviluppo individuale e della libertà⁷³. Tuttavia, anche nel suo pensiero, la tendenza a separare l'economia dalla filosofia morale rimase forte. Mill, pur essendo un pensatore profondamente etico e sociale, contribuì a consolidare l'idea che l'economia dovesse occuparsi principalmente della produzione e distribuzione della

⁷¹ J. Bentham, *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, London, 1789.

⁷² J.A. Schumpeter, *History of Economic Analysis*, New York, 1954.

⁷³ J.S. Mill, *Utilitarianism*, trad. it. a cura di C. D'Ancona, Milano, 1962.

ricchezza, lasciando le questioni di giustizia e moralità ad altri campi del sapere. Questa divisione del lavoro intellettuale, se da un lato permise all'economia di sviluppare strumenti analitici più sofisticati, dall'altro la privò di una parte essenziale della sua dimensione umana e sociale.

2.1.2: Marginalismo: la Neutralità Morale del Mercato

Nel corso della seconda metà del XIX secolo, l'economia attraversò una trasformazione teorica radicale che segnò una netta cesura rispetto alle tradizioni classiche, in particolare la concezione del mercato delineata da Adam Smith⁷⁴ e dai suoi successori. L'affermazione della scuola marginalista, guidata da figure come William Stanley Jevons, Carl Menger e Léon Walras, introdusse il concetto di utilità marginale e sviluppò modelli matematici di equilibrio economico generale, ponendo l'accento sull'allocatione efficiente delle risorse scarse. Questa rivoluzione metodologica, spesso definita "rivoluzione marginalista" non si limitò a ridefinire i meccanismi economici, ma sollevò profonde questioni etiche, separando in modo netto l'analisi economica dalle considerazioni morali e inaugurando un dibattito che avrebbe influenzato il pensiero economico fino al XX secolo e oltre.

Il cuore della rivoluzione marginalista risiede nel concetto di utilità marginale, secondo cui l'utilità derivante dal consumo di un'unità aggiuntiva di un bene diminuisce con l'aumentare della quantità consumata (Menger, 1871; Jevons, 1871; Walras, 1874). Questo principio, formalizzato attraverso l'uso del calcolo infinitesimale, consentì ai marginalisti di superare la teoria del valore-lavoro degli economisti classici, come Adam Smith e David Ricardo, secondo cui il valore di un bene era determinato dalla quantità di lavoro

⁷⁴ A. Zanini, *Genesi imperfetta. Il governo delle passioni in Adam Smith*, Torino, 1995.

necessaria per produrlo (Ricardo, 1817). Al contrario, i marginalisti posero il valore soggettivo, basato sulle preferenze individuali, al centro dell'analisi economica, ridefinendo il mercato come un sistema guidato dalla razionalità individuale e dall'ottimizzazione del benessere personale.

Questa svolta metodologica aveva profonde implicazioni etiche. Mentre l'economia classica di Smith vedeva il mercato come un sistema intrinsecamente legato a principi morali – come la “simpatia” e lo “spettatore imparziale” descritti nella Teoria dei sentimenti morali (Smith, 1759) – il marginalismo introdusse una visione del mercato come moralmente neutro. In un mercato perfetto, ogni attore economico agisce razionalmente per massimizzare la propria utilità, e il risultato aggregato di queste scelte individuali è considerato “giusto” non in senso morale, ma in quanto riflette le preferenze espresse liberamente dagli individui. Come sottolineato da Pareto qualche decennio più tardi, il concetto di “ottimo paretiano” implica che un'allocazione è efficiente quando non è possibile migliorare il benessere di un individuo senza peggiorare quello di un altro, senza però interrogarsi sulla giustizia distributiva o sull'equità delle condizioni iniziali.

La visione marginalista del mercato come un sistema neutro dal punto di vista morale rappresenta una delle innovazioni più radicali della scuola neoclassica. Secondo questa prospettiva, il mercato non richiede un giudizio etico per essere considerato legittimo, poiché ogni transazione è il risultato di scelte autonome basate sulle preferenze individuali. Questa idea si fonda sull'assunto che gli individui siano razionali e pienamente informati, operando in un contesto di concorrenza perfetta, caratterizzato da mobilità dei fattori produttivi, assenza di monopoli e completa trasparenza delle informazioni. In tale scenario, il mercato diventa un meccanismo impersonale che coordina le

scelte individuali verso un equilibrio efficiente, senza bisogno di considerazioni morali esterne.⁷⁵

Questa separazione tra economia positiva – che descrive “come il mondo è” – ed economia normativa – che si occupa di “come il mondo dovrebbe essere” – è stata formalizzata da autori come John Neville Keynes (1891), padre di John Maynard Keynes, nel suo *The Scope and Method of Political Economy*. Keynes senior sosteneva che l’economia positiva dovesse limitarsi a descrivere i meccanismi di mercato, lasciando le questioni etiche e normative alla politica economica o alla filosofia morale. Questa distinzione metodologica, pur utile per la formalizzazione dell’economia come scienza, rafforzò l’idea che l’etica fosse un campo separato e distinto dall’analisi economica, relegando le considerazioni morali a un ruolo marginale.

Tuttavia, l’idea di un mercato moralmente neutro si basa su un modello teorico – il mercato perfetto – che, come riconosciuto dagli stessi marginalisti, non esiste nella realtà. Le imperfezioni di mercato, come le asimmetrie informative, i monopoli e le esternalità, compromettono la capacità del mercato di raggiungere un’allocazione efficiente senza interventi correttivi. Inoltre, l’assunto della razionalità perfetta ignora le complessità del comportamento umano, che non si riduce a una mera ottimizzazione utilitaristica. Come sottolineato da Amartya Sen, l’*homo economicus* neoclassico è una semplificazione che trascura le motivazioni morali, sociali e culturali che influenzano le scelte economiche⁷⁶.

La concezione marginalista del mercato come moralmente neutro ha suscitato critiche fin dalla sua formulazione. Una delle principali obiezioni riguarda la separazione tra efficienza e giustizia distributiva. Il modello di ottimo paretiano, pur garantendo un’allocazione efficiente delle risorse, non si

⁷⁵ L.L. Barros, Le aspettative nel pensiero degli autori marginalisti: Jevons, Menger e Walras, in «Revista Economia Política do Desenvolvimento», vol. 1, n. 2, dicembre 2014.

⁷⁶ A. Sen, *On Ethics and Economics*, Oxford, 1987.

pronuncia sulla distribuzione iniziale delle risorse stesse. Come osservato da Sen, un'allocazione può essere Pareto-efficiente anche in presenza di gravi disuguaglianze, poiché l'efficienza non implica equità. Ad esempio, un mercato che concentra la ricchezza in poche mani può essere considerato efficiente, ma solleva interrogativi morali sulla giustizia di tale distribuzione.⁷⁷ Questa critica è stata ulteriormente sviluppata da economisti come John Rawls, che nella sua Teoria della giustizia (1971) propose il principio della "differenza", secondo cui le disuguaglianze economiche sono giustificabili solo se migliorano la condizione dei più svantaggiati. Rawls mette in discussione l'idea marginalista che l'efficienza del mercato sia di per sé sufficiente a garantire un sistema economico moralmente accettabile, sottolineando la necessità di un intervento pubblico per correggere le disuguaglianze strutturali.⁷⁸ Questo approccio ha influenzato il dibattito sul socialismo di mercato, che combina l'efficienza del mercato con politiche redistributive per promuovere la giustizia sociale⁷⁹.

2.1.3: La Critica di Karl Marx: Etica, Sfruttamento e Alienazione

La critica sociale ed economica sviluppata da Karl Marx nel XIX secolo è una delle più significative e influenti, non solo nell'ambito della teoria economica, ma anche nella filosofia politica e nell'etica sociale. Sebbene Marx non proponesse un'etica economica nel senso tradizionale, la sua analisi del capitalismo e delle sue ingiustizie sociali comportò una condanna implicita del sistema economico vigente, proponendo una visione radicale che metteva in discussione il rapporto tra economia e moralità.

⁷⁷ A. Sen, *Development as Freedom*, Oxford, 1999.

⁷⁸ J. Rawls, *A Theory of Justice*, Cambridge, MA, 1971.

⁷⁹ J.E. Roemer, *A General Theory of Exploitation and Class*, Cambridge, MA, 1982.

La discussione sull'economia e la moralità, nel XIX secolo, si sviluppava in un contesto in cui la scienza economica stava evolvendo verso un campo sempre più tecnico e matematico, con teorie come il marginalismo che tendevano a separare l'etica dalle analisi economiche. Marx, attraverso le sue opere fondamentali come *Il Capitale* e il *Manifesto del Partito Comunista*, ha offerto una critica radicale al capitalismo, un sistema che egli vedeva come intrinsecamente ingeneroso e sfruttatore nei confronti dei lavoratori. La sua visione del capitalismo non era solo una visione economica; egli comprendeva le dinamiche di potere che esso generava e come queste si riflettessero nelle relazioni sociali e morali. La sua analisi economica si intrecciava con questioni di giustizia sociale, povertà e lotta di classe, rendendo la sua opera una critica che andava ben oltre l'economia pura.

Una delle basi della critica economica marxista al capitalismo è la teoria del valore-lavoro, che Marx ha ereditato da David Ricardo ma ha sviluppato in modo innovativo. Secondo Marx, il valore di una merce è determinato dal lavoro incorporato al suo interno, cioè dal lavoro necessario per produrla. In un sistema capitalistico, i capitalisti (i proprietari dei mezzi di produzione) acquistano il lavoro dei proletari (i lavoratori), ma pagano loro una somma inferiore al valore che effettivamente producono. La differenza tra il valore prodotto dai lavoratori e il salario che ricevono è la plusvalenza, che è la fonte del profitto per il capitalista.

La disuguaglianza che nasce dal fatto che il capitalista si appropria della plusvalenza prodotta dal lavoro altrui era vista come un'ingiustizia fondamentale che permeava il sistema economico. Marx denunciava il fatto che, nel capitalismo, il lavoro umano, che è alla base di tutta la produzione, veniva sfruttato per arricchire una ristretta élite capitalista, mentre la maggior parte della popolazione viveva in condizioni di povertà relativa.

Un altro concetto centrale nella teoria di Marx è l'alienazione del lavoratore. Marx descriveva come, nel sistema capitalistico, il lavoratore

venisse alienato dal frutto del proprio lavoro, dal processo lavorativo e dalla propria natura umana.⁸⁰ L'alienazione si manifesta in diversi modi: il lavoratore diventa un semplice ingranaggio in una macchina produttiva, perde il controllo sul processo di produzione e sul prodotto finale, e diventa, di fatto, uno strumento per il profitto di qualcun altro. Questo processo non riguarda solo il lato economico, ma anche quello psicologico e morale: il lavoratore perde la sua umanità e diventa una mera risorsa economica, priva di autonomia.

L'alienazione era un aspetto profondamente immorale del capitalismo. Lavorare in condizioni che privano l'individuo della sua libertà e della sua capacità di esprimersi liberamente attraverso il lavoro non è solo un problema economico, ma anche una violazione della dignità umana. Marx non si limitava a criticare il capitalismo per le sue disuguaglianze economiche, ma lo vedeva come un sistema che produceva sfruttamento e oppressione. L'economia capitalista non era una semplice struttura economica che poteva essere riformata, ma una forma di potere che alimentava una divisione netta tra classe capitalista (*bourgeoisie*) e classe lavoratrice (*proletariato*), con la classe capitalista che aveva il controllo dei mezzi di produzione e la classe lavoratrice che vendeva la propria forza lavoro in cambio di un salario.

La giustizia sociale non poteva essere raggiunta nel capitalismo, perché il sistema economico stesso era strutturato in modo da garantire la perpetuazione delle disuguaglianze. L'idea che la ricchezza derivasse dal lavoro altrui senza alcuna compensazione equa rappresentava per Marx una grave ingiustizia morale. Sebbene non fosse un etico prescritto nel senso tradizionale, la sua teoria implicava un forte giudizio morale negativo sul capitalismo, sostenendo che le istituzioni economiche e le relazioni di classe fossero morali solo nella misura in cui favorivano l'emancipazione della classe lavoratrice.

⁸⁰ K. Marx, *Economic and Philosophic Manuscripts of 1844*, trad. di M. Milligan, Moscow, 1975.

Nel suo scritto *La critica della filosofia del diritto di Hegel*, Marx affronta anche la questione della moralità borghese. La borghesia, la classe dei capitalisti, giustificava le proprie azioni con una morale che veniva presentata come universale e oggettiva, ma Marx smascherava questa giustificazione come un mero strumento di legittimazione del proprio potere.⁸¹ La moralità borghese era, secondo Marx, ipocrita e autogiustificativa, poiché si fondava su principi che erano in realtà funzionali al mantenimento del potere economico e sociale della borghesia.

La vera moralità, secondo Marx, sarebbe stata quella che riconosceva e promuoveva l'emancipazione della classe lavoratrice e la fine dello sfruttamento capitalista. La moralità borghese, in questo senso, era vista come una costruzione ideologica che mascherava la realtà dell'oppressione economica e sociale.

Il XIX secolo è stato un periodo in cui le teorie economiche si stavano sempre più distaccando dalla moralità. Marx rappresenta una delle poche voci che ha mantenuto il legame tra economia e moralità, facendo emergere le contraddizioni morali del sistema capitalistico, la sua analisi ha contribuito a mantenere vivo il dibattito su come l'economia influisca sulle condizioni di vita delle persone e su come un sistema economico possa essere giusto o ingiusto.

2.1.4. Il XX Secolo: Crisi, Riflessioni e la Riscoperta dell'Etica in Economia

Come emerso in precedenza, la separazione tra economia ed etica, formalizzata dal marginalismo con la distinzione tra economia positiva e normativa⁸², aveva relegato le considerazioni morali alla sfera della politica,

⁸¹ C. Renato. "Marx e la concezione borghese dei diritti umani". *La Città Futura*, 13 aprile 2019.

⁸² J.N. Keynes, *The Scope and Method of Political Economy*, London, 1891.

considerando il mercato come un meccanismo neutrale che coordinava le scelte individuali verso un'allocazione efficiente delle risorse. Tuttavia, gli eventi traumatici del XX secolo misero in discussione questa visione. La Grande Depressione del 1929, con il suo impatto devastante – disoccupazione di massa, povertà diffusa e crollo dei mercati finanziari – evidenziò i limiti del *laissez-faire* e dell'idea che il mercato potesse autoregolarsi senza interventi esterni. Come osservato da Polanyi, il mercato non è un'entità autonoma, ma è incorporato in un contesto sociale e istituzionale che ne determina il funzionamento e gli esiti⁸³.

Questa crisi di fiducia aprì la strada a una riflessione più profonda sul ruolo dell'etica nell'economia. Gli economisti iniziarono a riconoscere che l'efficienza, pur fondamentale, non poteva essere l'unico criterio per valutare il successo di un sistema economico. Le disuguaglianze sociali, l'instabilità economica e le crescenti tensioni geopolitiche evidenziarono la necessità di integrare obiettivi di giustizia sociale e stabilità nel pensiero economico. Questo contesto preparò il terreno per un ritorno dell'etica, non come un vincolo esterno, ma come un elemento intrinseco alle decisioni economiche e alle politiche pubbliche.

Uno dei contributi più significativi alla riscoperta dell'etica in economia nel XX secolo proviene da John Maynard Keynes, la cui Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta (1936) rivoluzionò il pensiero economico. Sebbene Keynes non fosse un teorico delle questioni morali, il suo approccio pragmatico implicava una chiara consapevolezza delle responsabilità sociali dell'economia. La sua analisi della Grande Depressione dimostrò che il mercato, lasciato a sé stesso, poteva generare disoccupazione persistente e instabilità economica, violando principi di giustizia sociale e benessere collettivo. Keynes propose politiche macroeconomiche attive – come la spesa

⁸³ K. Polanyi, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time*, trad. di H. e B. Peabody, Boston, 2001.

pubblica e la gestione della domanda aggregata – per garantire la piena occupazione e la stabilità economica, riconoscendo implicitamente che l'economia non poteva essere separata da obiettivi morali.

L'approccio keynesiano si discosta dalla visione marginalista, che considerava l'efficienza del mercato come un fine in sé. Keynes, influenzato dall'etica utilitaristica di autori come John Stuart Mill, vedeva l'intervento pubblico come uno strumento per promuovere il benessere collettivo, riecheggiando in parte l'idea smithiana di un'economia al servizio della società. La sua insistenza sulla necessità di bilanciare l'efficienza con la stabilità e l'equità sociale segnò un punto di svolta, ponendo le basi per un'economia più attenta alle sue implicazioni morali. Come osservato da Skidelsky, Keynes non si limitava a proporre soluzioni tecniche, ma avanzava una visione in cui l'economia doveva servire il progresso umano, un'idea che anticipa i dibattiti successivi sulla responsabilità sociale delle imprese⁸⁴.

Parallelamente al contributo di Keynes, la scuola istituzionalista americana, rappresentata da figure come Thorstein Veblen e John R. Commons, offrì una critica radicale all'approccio neoclassico, reintroducendo la dimensione sociale e storica nell'analisi economica. Gli istituzionalisti sostenevano che l'economia non potesse essere compresa isolando i comportamenti individuali, come faceva il marginalismo, ma dovesse essere studiata nel contesto delle istituzioni, delle norme sociali e dei valori culturali che ne determinano il funzionamento.

Thorstein Veblen, nella sua *Teoria della classe agiata* (1899), criticò il consumismo e l'ostentazione della ricchezza come fenomeni socialmente dannosi, evidenziando come le dinamiche economiche fossero influenzate da abitudini culturali e strutture di potere. Veblen introdusse il concetto di “consumo cospicuo”, mostrando come le scelte economiche fossero spesso

⁸⁴ R. Skidelsky, *Keynes: The Return of the Master*, New York, 2009.

guidate da motivazioni sociali piuttosto che da una razionalità utilitaristica.⁸⁵ Questa analisi implicava un giudizio morale sull'economia capitalistica, che Veblen vedeva come intrinsecamente incline a generare sprechi e disuguaglianze.

John R. Commons, d'altra parte, si concentrò sul ruolo delle istituzioni – come le leggi, i contratti e le organizzazioni – nel plasmare l'attività economica. Nella sua opera *Institutional Economics*, Commons sosteneva che l'economia fosse un sistema di relazioni sociali governate da regole condivise, che riflettono valori morali e culturali.⁸⁶ La sua enfasi sulla giustizia distributiva e sui diritti dei lavoratori anticipò le discussioni sulla responsabilità sociale delle imprese, poiché riconosceva che le istituzioni economiche non erano neutre, ma riflettevano scelte morali collettive.

Sebbene gli istituzionalisti non abbiano formulato un'etica economica sistematica, il loro approccio aprì la strada a una maggiore attenzione alle implicazioni morali delle decisioni economiche. L'istituzionalismo rappresentò un ponte tra l'economia e le scienze sociali, ponendo le basi per un'analisi più integrata che sarebbe culminata nella formalizzazione della CSR.

La seconda metà del XX secolo fu un periodo di transizione cruciale per l'etica economica. Il boom economico post-bellico, pur portando prosperità in molte regioni del mondo, rivelò i suoi lati oscuri: l'inquinamento derivante dall'industrializzazione, le persistenti disuguaglianze sociali e la crescente consapevolezza dei diritti umani e del lavoro. Questi problemi misero in discussione la neutralità morale del mercato e stimolarono un dibattito sulla necessità di integrare considerazioni etiche nelle pratiche economiche.

Negli anni '50 e '60, il movimento per i diritti civili negli Stati Uniti, le lotte per i diritti dei lavoratori in Europa e le crescenti preoccupazioni

⁸⁵ T. Veblen, *The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions*, trad. di A.A. Brown, New York, 1912.

⁸⁶ Commons, John R. *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*. 1934.

ambientali a livello globale iniziarono a evidenziare come le attività economiche avessero conseguenze sociali e ambientali che non potevano essere ignorate. Questi sviluppi sociali e politici, insieme alla crescente influenza di movimenti ecologisti e per i diritti umani, contribuirono a spostare l'attenzione verso un'economia più responsabile e sensibile agli impatti sociali e ambientali delle sue attività.

2.1.5. Le origini della Corporate Social Responsibility (CSR)

La Corporate Social Responsibility (CSR), o Responsabilità Sociale d'Impresa, rappresenta un paradigma che ha trasformato il modo in cui le imprese si relazionano con la società, l'ambiente e i loro stakeholder. La sua evoluzione, che si estende dagli anni '30 del Novecento fino ai giorni nostri, riflette una crescente consapevolezza del ruolo delle imprese non solo come attori economici, ma come soggetti sociali e politici con responsabilità che trascendono la mera massimizzazione del profitto. Questo percorso, segnato da momenti chiave, dibattiti accademici, eventi storici e interventi normativi, ha portato alla definizione moderna di CSR come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate", secondo il Libro Verde della Commissione Europea del 2001, ulteriormente ampliata nel 2011 come "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società".⁸⁷

Di seguito, si analizzeranno le origini, le tappe evolutive e le prospettive della CSR, integrando le visioni storiche e le definizioni normative per offrire un quadro completo della sua trasformazione.

⁸⁷ Commissione delle Comunità Europee, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Libro Verde, Bruxelles, 2001.

Come abbiamo precedentemente visto, l'idea che le imprese abbiano responsabilità che vanno oltre la produzione di beni e servizi e la generazione di profitto inizia a emergere negli Stati Uniti tra gli anni '30 e '50 del Novecento. In questo periodo, il contesto economico e sociale, segnato dalla Grande Depressione e dalla successiva ripresa post-bellica, pone le basi per un ripensamento del ruolo delle imprese. Le scuole di pensiero dell'epoca cominciano ad attribuire ai manager obblighi sociali che superano il semplice perseguimento dell'interesse economico. Sebbene tali responsabilità fossero inizialmente considerate come doveri individuali dei manager piuttosto che come obblighi sistemici delle imprese, queste prime riflessioni contengono già il germe dell'idea che l'attività economica abbia un impatto più ampio sulla realtà circostante. Questo approccio si fonda su un concetto implicito di contratto sociale, secondo cui le imprese operano grazie a una "licenza sociale" concessa dalla comunità, che si aspetta in cambio un contributo positivo al benessere collettivo.

Un momento cruciale in questa fase iniziale è rappresentato dal lavoro di Howard Bowen, che negli anni '50 formalizza il concetto di CSR nel suo libro pionieristico *Social Responsibilities of the Businessman*. Bowen definisce la CSR come "l'obbligo delle imprese di perseguire politiche, prendere decisioni o seguire linee di azione che siano desiderabili in termini di obiettivi e valori della nostra società".⁸⁸ Questa definizione rompe con il dogma economico dominante, secondo cui l'unica responsabilità delle imprese fosse la massimizzazione del profitto per gli azionisti, un'idea radicata nella visione classica del mercato come sfera moralmente neutra. Bowen, invece, considera le grandi imprese come istituzioni sociali, dotate di un potere significativo capace di influenzare la vita dei cittadini, la stabilità delle comunità e il futuro della nazione. Con tale potere, sostiene, viene una proporzionata responsabilità.

⁸⁸ H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, 1953.

I manager, in questa prospettiva, assumono il ruolo di “amministratori fiduciari” (stewards) di risorse collettive, con obblighi verso un’ampia gamma di stakeholder: dipendenti, comunità locali, consumatori e l’ambiente. Questo richiamo a una responsabilità allargata riecheggia l’etica della simpatia di Adam Smith, adattata alle complessità di un’economia capitalista matura.

Un altro passo fondamentale avviene nel 1953 con la sentenza della Corte Suprema del New Jersey nel caso *Smith v. Barlow*. Questa pronuncia estende formalmente la responsabilità sociale dai singoli manager all’impresa nel suo complesso, affermando che “le odierne condizioni impongono alle imprese di riconoscere e adempiere le loro responsabilità sociali oltre che private in quanto componenti della comunità in cui operano”.⁸⁹ Questa decisione segna un punto di svolta, stabilendo che le imprese hanno obblighi fiduciari verso gruppi sociali diversi dagli azionisti, ponendo le basi per una concezione sistemica della CSR. Da questo momento, la responsabilità sociale diventa un elemento centrale del dibattito sul ruolo delle imprese nella società, aprendo la strada a un approccio più inclusivo che considera gli interessi di tutti i portatori d’interesse.

Se gli anni ’50 avevano posto le fondamenta teoriche della CSR, gli anni ’60 e ’70 segnano una trasformazione del concetto da idea accademica a istanza sociale e politica urgente. Questo periodo è caratterizzato da una crescente consapevolezza dei diritti civili, dall’attivismo dei consumatori e, soprattutto, da un’attenzione senza precedenti alla fragilità ambientale del pianeta. Eventi drammatici come il disastro della Baia di Minamata in Giappone,⁹⁰ dove l’inquinamento da mercurio causò gravi danni alla salute umana e all’ecosistema, rendono tangibili le cosiddette “esternalità negative” dell’attività industriale. Queste tragedie evidenziano come le decisioni delle

⁸⁹ A.P. Smith Mfg. Co. v. Barlow, 13 N.J. 145, 98 A.2d 581 (N.J. 1953).

⁹⁰ F.G. Notohelfer, Japan and the Environment: The Minamata Tragedy, in «The Journal of Japanese Studies», vol. 1, n. 2, 1975.

imprese possano avere conseguenze devastanti, spesso invisibili nel breve termine, ma di portata globale e a lungo termine.

Un contributo decisivo alla sensibilizzazione ambientale arriva con la pubblicazione di *Primavera Silenziosa* di Rachel Carson,⁹¹ che denuncia gli effetti nocivi del DDT sull'ambiente e sulla salute umana. Questo libro accende il movimento ambientalista moderno, mostrando come le scelte aziendali possano generare impatti ecologici di vasta portata. Parallelamente, il rapporto *I Limiti dello Sviluppo* (1972), commissionato dal Club di Roma al MIT, scuote il paradigma della crescita economica infinita. Attraverso modelli informatici, il rapporto dimostra che lo sviluppo industriale incontrollato rischia di portare al collasso degli ecosistemi, introducendo il concetto di sostenibilità nel dibattito pubblico. Questi eventi rafforzano l'idea che la CSR non sia solo un obbligo morale, ma anche un imperativo strategico per garantire la legittimità sociale delle imprese e la loro sopravvivenza a lungo termine.

In parallelo, il dibattito sulla CSR si arricchisce di nuove prospettive teoriche. Negli anni '70, gli studi di Business Ethics e la teoria degli stakeholder di Edward Freeman segnano un'evoluzione significativa. Freeman distingue tra stakeholder primari (azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, agenzie governative) e stakeholder secondari (comunità locali, concorrenti, stampa, associazioni), sottolineando che le imprese devono considerare tutti i soggetti influenzati dalle loro attività.⁹² Questa visione si declina in due approcci principali: uno strategico, che vede nella CSR un vantaggio reputazionale e competitivo, e uno etico, che considera la responsabilità sociale un dovere morale, da perseguire indipendentemente dai benefici economici. Questi sviluppi teorici forniscono un'impalcatura robusta per il successivo sviluppo normativo e pratico della CSR.

⁹¹ R. Carson, *Primavera silenziosa*, trad. it. di C.A. Ghini, Milano, 1963.

⁹² R.E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, 1984

Nonostante il crescente consenso attorno alla CSR, negli anni '70 emerge una potente contro-argomentazione guidata dall'economista Milton Friedman. Nel suo celebre articolo del 1970, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, Friedman attacca frontalmente l'idea di CSR, definendola “fondamentalmente sovversiva” in una società libera. Egli sostiene che solo le persone, e non le imprese, possono avere responsabilità morali, e che i manager, in quanto agenti degli azionisti, hanno l'unico dovere di massimizzare i profitti nel rispetto delle leggi. Per Friedman, un manager che utilizza risorse aziendali per scopi sociali impone una sorta di “tassa” non autorizzata sugli azionisti, arrogandosi funzioni che spettano esclusivamente al governo, l'unico attore legittimato a gestire questioni di interesse pubblico. Questa visione, radicata nella scuola di Chicago, diventa il pilastro del paradigma della shareholder primacy, che domina il pensiero economico per decenni, ponendo una sfida significativa all'adozione della CSR.

Tuttavia, il paradigma di Friedman non riesce a fermare l'evoluzione della CSR, che continua a guadagnare terreno grazie alla pressione di movimenti sociali, consumatori e, successivamente, organismi internazionali. Il Manifesto di Davos del 1973, redatto in occasione del terzo European Management Symposium, rappresenta un momento di sintesi tra le istanze etiche e quelle economiche. Il Manifesto sottolinea che “il management deve servire la società” e armonizzare gli interessi degli stakeholder, promuovendo la continuità occupazionale e l'umanizzazione dei luoghi di lavoro. Questo documento, insieme al contributo di Aurelio Peccei sui Limiti della crescita, rafforza l'idea che la sostenibilità ambientale e sociale sia una condizione necessaria per la legittimità delle imprese.

A partire dagli anni '80 e '90, la CSR inizia a essere formalizzata attraverso interventi normativi e iniziative internazionali. La Comunità Europea, con i Trattati di Roma (1957) e di Maastricht (1992), si impegna a promuovere uno sviluppo economico armonioso e sostenibile, migliorando

l'occupazione, la qualità della vita e la coesione sociale. Questi principi trovano eco nella Conferenza di Bergen del 1990 e nella Conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente e lo Sviluppo (UNCED) di Rio de Janeiro del 1992, che con l'Agenda 21 pone l'accento sulla necessità di bloccare il degrado ambientale e promuovere uno sviluppo sostenibile. Parallelamente, il Libro Bianco della Commissione Europea del 1993, sotto la guida di Jacques Delors, affronta la crisi occupazionale proponendo la creazione di 15 milioni di nuovi posti di lavoro entro il 2000, sottolineando l'importanza della formazione continua e del capitale umano.

Un punto di svolta arriva nel 1999 con il lancio del UN Global Compact durante il World Economic Forum di Davos. Proposto dal Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan, il Global Compact stabilisce dieci principi universali in materia di diritti umani, standard di lavoro, protezione ambientale e lotta alla corruzione. Questo framework incoraggia le imprese a adottare pratiche responsabili in modo volontario, promuovendo trasparenza e rendicontazione. Con oltre 7000 aziende aderenti in 135 paesi, il Global Compact rappresenta una pietra miliare nella globalizzazione della CSR.

Nel 2000, il Consiglio Europeo di Lisbona definisce l'obiettivo di rendere l'Unione Europea "l'economia della conoscenza più competitiva e dinamica del mondo", sottolineando il ruolo del settore privato nella promozione del lifelong learning, delle pari opportunità e dello sviluppo sostenibile. L'Agenda Sociale Europea, presentata nello stesso anno, rafforza l'importanza della CSR come strumento per migliorare l'occupazione e ridurre le disuguaglianze, ponendo la crescita economica e la coesione sociale come obiettivi complementari.

Il punto di svolta nella formalizzazione della CSR in Europa arriva con il Libro Verde della Commissione Europea del 2001, intitolato Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese. Questo documento definisce la CSR come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali

ed ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”. La CSR non si limita al rispetto delle normative esistenti, ma implica un impegno proattivo per investire nel capitale umano, nell’ambiente e nelle relazioni con gli stakeholder. Il Libro Verde attribuisce alle imprese un ruolo attivo nella costruzione di un’Europa dinamica e innovativa, sottolineando la responsabilità solidale lungo la catena produttiva e l’importanza di monitorare le pratiche dei fornitori.

Un aspetto innovativo del Libro Verde è l’attenzione alla gestione delle risorse umane, che include formazione continua, miglioramento della comunicazione interna, equilibrio tra vita privata e lavorativa, diversità, parità retributiva e sicurezza sul lavoro. La sicurezza, in particolare, viene ridefinita non come semplice assenza di rischio, ma come uno “stato di attivazione” che promuove creatività, fiducia e benessere psicologico dei lavoratori. Questo approccio bio-psico-sociale alla salute sul lavoro segna un’evoluzione significativa, riconoscendo che il capitale umano è l’asset principale per il successo a lungo termine delle imprese.

Nel 2002, la Commissione Europea istituisce il Forum Europeo Multilaterale sulla CSR, con l’obiettivo di coordinare le iniziative esistenti e promuovere lo scambio di best practice tra imprese, parti sociali, consumatori e società civile. Questo processo culmina nel 2006 con il varo dell’Alleanza Europea per la Responsabilità Sociale delle Imprese, che mira a fare dell’Europa un polo d’eccellenza in materia di CSR, favorendo l’adozione di pratiche responsabili e la loro integrazione nelle strategie aziendali.

Nel 2011, la Commissione Europea pubblica una Strategia Rinnovata per il periodo 2011-2014 in materia di CSR, ridefinendo la CSR come “la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”. Questo cambiamento sposta l’attenzione da un approccio tattico, basato su singole iniziative, a una visione strategica che considera l’impresa come un soggetto politico, capace di contribuire a una società più coesa e a un’economia

sostenibile. La CSR diventa multidimensionale, integrando questioni sociali, ambientali, etiche, diritti umani e sollecitazioni dei consumatori nelle strategie aziendali, in stretta collaborazione con gli stakeholder. La Comunicazione invita le grandi aziende europee a seguire orientamenti internazionali come il Global Compact, i Principi direttivi dell'OCSE e la norma ISO 26000, e attribuisce alle imprese un ruolo attivo nell'affrontare le conseguenze sociali della crisi economica, come la perdita di posti di lavoro.

La Direttiva 2014/95/UE modifica la Direttiva 34/2013, introducendo l'obbligo per le grandi imprese di interesse pubblico – con oltre 500 dipendenti, un fatturato minimo di 40 milioni di euro o un totale di bilancio di almeno 20 milioni di euro – di includere nella relazione annuale di gestione una dichiarazione non finanziaria. Questa dichiarazione deve fornire informazioni relative alle politiche ambientali, sociali, di gestione del personale, al rispetto dei diritti umani, alle misure anticorruzione e alla trasparenza etica. Se l'azienda produce già un rapporto separato sugli aspetti non finanziari, come un Bilancio di Sostenibilità, questo deve essere pubblicato insieme al bilancio d'esercizio o entro sei mesi successivi. L'approccio adottato è di tipo “comply or explain”, ovvero le imprese devono adempiere agli obblighi richiesti o giustificare eventuali inadempimenti. Le informazioni richieste riguardano quattro aree principali: politiche ambientali, politiche sociali e gestione delle risorse umane, legalità, trasparenza e misure contro la corruzione, nonché politiche di diversità e inclusione.

Infine, l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, adottata nel 2015, segna un momento di sintesi globale con i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). Questi obiettivi, che spaziano dall'eliminazione della povertà alla protezione del pianeta, coinvolgono imprese, governi e società civile in un approccio sistemico e integrato. In Italia, l'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) promuove l'implementazione degli SDGs, sottolineando il ruolo delle

imprese come partner strategici nel raggiungimento di un futuro più equo e sostenibile.



Figura 1: I 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) definiti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite nell'ambito dell'Agenda 2030. Ogni icona rappresenta una sfida globale, dal consumo responsabile (Goal 12) alla lotta contro il cambiamento climatico (Goal 13), fungendo da standard internazionale per il bilancio di sostenibilità delle imprese contemporanee.

Fonte: Nazioni Unite (UN), Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile.

2.2. Il Capitale Sociale e la CSR come Leve per la Sostenibilità nelle PMI

La Corporate Social Responsibility (CSR) e il capitale sociale rappresentano strumenti chiave per promuovere la sostenibilità delle imprese, integrando valori etici e relazioni con gli stakeholder. In questo contesto, la *stakeholder theory* ha ridefinito il ruolo delle imprese, ponendo al centro la gestione responsabile delle aspettative di tutti i portatori di interesse.

La Stakeholder Theory, formalizzata in modo sistematico da R. Edward Freeman nel suo influente libro *Strategic Management: A Stakeholder*

Approach, ha rappresentato una vera e propria rivoluzione nel pensiero manageriale, scardinando il dogma fino ad allora dominante. Tale dogma, incarnato dalla celebre tesi di Milton Friedman, affermava in modo lapidario che l'unica responsabilità sociale dell'impresa fosse quella di aumentare i propri profitti, agendo come mero agente fiduciario degli azionisti (shareholder).⁹³ Freeman, al contrario, propose una visione radicalmente diversa e più complessa: le imprese non sono entità isolate che operano in un vuoto economico, ma nodi centrali di una rete di relazioni interdipendenti. Pertanto, la loro sopravvivenza e il loro successo nel lungo periodo non dipendono dalla massimizzazione del valore per una singola categoria di attori, ma dalla capacità di bilanciare e integrare le esigenze, spesso divergenti, di tutti i suoi portatori di interesse (stakeholder).⁹⁴ Questa galassia di attori include non solo gli azionisti, ma anche i dipendenti (che chiedono condizioni di lavoro eque e crescita professionale), i clienti (che domandano prodotti sicuri e di qualità), i fornitori (che necessitano di relazioni stabili e pagamenti puntuali), le comunità locali (che subiscono l'impatto ambientale e sociale dell'impresa), fino agli enti regolatori, alle organizzazioni non governative e all'ambiente stesso, inteso come stakeholder "silente".

In questa prospettiva, la Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) cessa di essere un'attività filantropica marginale per trasformarsi in un potente strumento di governance strategica. Le imprese adottano codici di condotta, redigono bilanci di sostenibilità secondo standard internazionali (come il GRI), e implementano politiche di responsabilità sociale non per pura benevolenza, ma per gestire proattivamente le relazioni con i propri stakeholder. Queste azioni diventano essenziali per mitigare i rischi (reputazionali, legali, operativi), per rafforzare la propria "licenza di operare" a livello sociale e per

⁹³ M. Friedman, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in «The New York Times Magazine», 13 settembre 1970.

⁹⁴ R.E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, 1984.

costruire un vantaggio competitivo duraturo basato sulla fiducia e la legittimità. Questo modello si adatta perfettamente alla scala e alla complessità delle grandi imprese multinazionali. Una corporation come Unilever, ad esempio, ha costruito gran parte della sua strategia di brand sul suo Sustainable Living Plan, un programma decennale volto a dissociare la crescita aziendale dall'impatto ambientale. Attraverso questa strategia, Unilever non solo migliora la propria immagine, ma risponde in modo concreto e misurabile alle pressioni di una molteplicità di stakeholder globali: gli investitori istituzionali sempre più attenti ai criteri ESG, i consumatori delle nuove generazioni che scelgono i brand in base ai loro valori, e i governi che impongono normative ambientali sempre più stringenti.

Tuttavia, questo paradigma, così potente e calzante per la grande impresa, rivela profonde limitazioni quando viene applicato meccanicamente al tessuto delle Piccole e Medie Imprese (PMI). Le PMI, che secondo dati della Commissione Europea costituiscono oltre il 99% delle imprese nell'Unione Europea,⁹⁵ operano con una logica e con vincoli radicalmente differenti. La prima e più evidente limitazione è la scarsità di risorse. Una PMI non dispone del capitale finanziario per sostenere i costi di certificazioni complesse, né delle risorse umane e organizzative per creare un dipartimento dedicato alla CSR o per implementare i complessi sistemi di mappatura e reporting richiesti da un approccio formale alla stakeholder theory. L'imprenditore di una PMI è spesso una figura poliedrica che si occupa simultaneamente di produzione, vendite e amministrazione; l'idea di aggiungere un carico burocratico per formalizzare le relazioni con gli stakeholder appare spesso irrealistica e persino controproducente.

Ma la limitazione più profonda non è solo di natura quantitativa, bensì qualitativa. Il contesto operativo di una PMI è prevalentemente locale e le sue

⁹⁵ Commissione Europea, SMEs, in [europa.eu](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en), https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en

relazioni non sono astratte o mediate, ma personali, dirette e basate sulla fiducia reciproca. L'imprenditore di una piccola impresa conosce per nome i suoi dipendenti, le loro famiglie, i suoi principali fornitori e clienti. Fa parte della stessa comunità in cui opera, i suoi figli frequentano le stesse scuole e la sua reputazione personale è indissolubilmente legata a quella della sua azienda. La CSR nelle PMI non è tanto una strategia deliberatamente pianificata e comunicata, quanto un comportamento che emerge quasi spontaneamente dal loro profondo radicamento nel territorio.⁹⁶ La decisione di non inquinare il fiume locale, di sponsorizzare la squadra sportiva giovanile o di assumere personale della zona non nasce da un'analisi costi-benefici su un foglio di calcolo, ma dalla consapevolezza che il benessere dell'impresa è inestricabilmente legato al benessere della sua comunità. È qui che il concetto di capitale sociale si rivela un framework interpretativo molto più potente ed efficace. Per le PMI, la vera risorsa strategica non è la gestione formale degli stakeholder, ma la coltivazione e la valorizzazione di quel patrimonio di fiducia, reciprocità e norme condivise che costituisce il loro capitale sociale.

Il capitale sociale, definito come l'insieme di risorse derivanti da reti di relazioni basate su fiducia, reciprocità e norme condivise,⁹⁷ rappresenta il fondamento della sostenibilità nelle PMI. A differenza delle grandi imprese, che si affidano a strutture formali per gestire gli stakeholder, le PMI si muovono in un ecosistema relazionale in cui l'imprenditore è spesso un membro attivo della comunità locale. Questa prossimità crea un intreccio unico tra impresa, società e territorio, rendendo il capitale sociale una risorsa immateriale ma cruciale per la competitività e la sostenibilità.

Il capitale sociale può essere scomposto in tre dimensioni, che si rivelano particolarmente rilevanti per le PMI:

⁹⁶ F. Perrini, A. Tencati, *La Responsabilità Sociale delle Imprese: Dalle Teorie alla Pratica*, Milano, 2008.

⁹⁷ R.D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, 1993.

1. Dimensione Strutturale: Si riferisce alla configurazione delle reti di relazioni. Nelle PMI, queste reti includono fornitori, clienti, altre imprese locali (spesso all'interno di distretti industriali), istituzioni pubbliche e associazioni di categoria. Ad esempio, un'azienda tessile in un distretto come quello di Prato può contare su una rete consolidata di fornitori locali, che facilita la condivisione di risorse e conoscenze.⁹⁸

2. Dimensione Relazionale: Riguarda la qualità delle relazioni, basata su fiducia, credibilità e consenso. La fiducia riduce i costi di transazione, come quelli legati a contratti complessi o controlli formali, mentre la credibilità attira talenti e facilita l'accesso al credito. Ad esempio, un imprenditore che mantiene relazioni di lungo termine con i fornitori può ottenere dilazioni di pagamento senza necessità di garanzie formali.

3. Dimensione Cognitiva: Include valori, linguaggi e codici condivisi che favoriscono la comprensione reciproca e l'innovazione collettiva. Nei distretti industriali, come quelli del mobile in Brianza, le imprese condividono un "saper fare" tecnico e culturale che accelera la diffusione di pratiche sostenibili.

Queste dimensioni distinguono la CSR delle PMI da quella delle grandi imprese. Mentre la CSR delle multinazionali è spesso guidata da standard internazionali come ISO 26000 o il Global Compact, che richiedono risorse significative, la CSR delle PMI si manifesta in pratiche informali e radicate nel territorio, come il sostegno a eventi locali, l'adozione di processi produttivi a basso impatto ambientale o l'attenzione al benessere dei dipendenti.

L'imprenditore di una PMI non adotta pratiche sostenibili per conformarsi a standard globali, ma per preservare e accrescere il patrimonio di fiducia e relazioni che costituisce il suo vantaggio competitivo. Questo approccio riflette

⁹⁸ G. Becattini, *Il distretto industriale: Un modello di sviluppo*, Bologna, 1989.

una visione originale: la PMI come “impresa di territorio”, il cui successo economico è indissolubilmente legato alla vitalità della comunità locale.⁹⁹

Ad esempio, un’impresa agricola che adotta pratiche biologiche non solo risponde alle richieste del mercato, ma rafforza la fiducia dei consumatori locali e contribuisce alla tutela del territorio, creando un circolo virtuoso di sostenibilità e reputazione. Questo circolo virtuoso si basa su un meccanismo autoreferenziale: la gestione responsabile del capitale sociale – attraverso azioni come il welfare aziendale, la riduzione delle emissioni o il sostegno a iniziative culturali – genera fiducia, che a sua volta riduce i costi di transazione, attrae risorse e rafforza la competitività.

Questa visione si discosta dalla stakeholder theory tradizionale, che si concentra sul bilanciamento strategico degli interessi di stakeholder eterogenei. Nelle PMI, lo stakeholder engagement è più informale e personale, radicato in relazioni di prossimità. Ad esempio, un imprenditore che sponsorizza una squadra sportiva locale non lo fa per ottenere visibilità globale, ma per rafforzare il suo ruolo nella comunità, guadagnando consenso e lealtà. Questo approccio non solo rende la CSR più accessibile alle PMI, ma la trasforma in un motore di innovazione responsabile, che coniuga profitto e benessere collettivo.

Nonostante i vantaggi del capitale sociale, le PMI affrontano sfide significative nell’adozione di pratiche sostenibili. I costi di transizione verso tecnologie verdi, certificazioni di sostenibilità o programmi di welfare aziendale possono essere proibitivi per una singola PMI, che spesso opera con risorse limitate. Tuttavia, il capitale sociale offre una soluzione: la collaborazione attraverso reti, filiere e distretti industriali.

Le reti di imprese consentono di ripartire i costi di iniziative sostenibili, rendendo accessibili progetti che sarebbero altrimenti fuori portata. Ad

⁹⁹ A. Grieco, Essere sostenibili è un'opportunità anche per le PMI. È il momento per diventarlo, è oggi, in «Imprese Territorio», 28 giugno 2023.

esempio, un gruppo di PMI in un distretto tessile può investire collettivamente in un sistema di trattamento delle acque per ridurre l'inquinamento, condividendo i costi e i benefici. Allo stesso modo, le filiere produttive promuovono la sostenibilità come imperativo collettivo: un'azienda che utilizza materiali sostenibili dipende dalla collaborazione di fornitori e trasportatori per garantire che l'intera catena sia etica.

I distretti industriali rappresentano l'apice di questa logica collaborativa. La prossimità fisica e cognitiva tra le imprese di un distretto, come quelli del Made in Italy, facilita la condivisione di risorse, conoscenze e valori, rafforzando il capitale sociale. Come osservato da Becattini, il distretto agisce come una "meta-organizzazione" capace di promuovere politiche di sostenibilità su scala territoriale, come la riqualificazione ambientale o la certificazione collettiva di qualità. Le istituzioni locali giocano un ruolo cruciale in questo processo, agendo come mediatori tra imprese, associazioni e comunità per favorire il dialogo e la definizione di strategie condivise.¹⁰⁰

Da ciò possiamo dedurre che le PMI non sono semplicemente entità economiche, ma "imprese di territorio" che incarnano l'identità e i valori della comunità in cui operano. Questa visione integra la stakeholder theory con il concetto di capitale sociale, sottolineando come la sostenibilità nelle PMI non sia un costo, ma un'opportunità per rafforzare l'identità territoriale e promuovere l'innovazione responsabile. A differenza delle grandi imprese, che spesso adottano la CSR per rispondere a pressioni globali, le PMI la praticano come un'estensione naturale del loro ruolo nella comunità.

Ad esempio, in Italia, il contratto di rete d'impresa, introdotto con il Decreto Legge 5/2009, ha favorito la collaborazione tra PMI per progetti di sostenibilità, come l'adozione di energie rinnovabili o la formazione condivisa

¹⁰⁰ G. Becattini, *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Bologna, 2000.

del personale.¹⁰¹ Questi strumenti dimostrano come il capitale sociale possa trasformare la sostenibilità da un onere individuale a un vantaggio collettivo, rafforzando la competitività delle PMI in un'economia globalizzata.

Inoltre, in un contesto di crescente digitalizzazione, il capitale sociale rimane una risorsa unica e non replicabile. Le relazioni di fiducia costruite attraverso anni di interazioni locali non possono essere emulate da piattaforme digitali o da grandi imprese globali, offrendo alle PMI un vantaggio competitivo sostenibile. Questa unicità si manifesta in pratiche come il commercio equo e solidale, la tutela delle tradizioni artigianali o la promozione di filiere corte, che collegano direttamente produttori e consumatori locali.

Le crisi economiche recenti, come quella del 2008 e gli shock legati alla pandemia di COVID-19, hanno evidenziato l'importanza del capitale sociale per la resilienza delle PMI. Le imprese che hanno investito in reti relazionali solide – con fornitori, clienti e comunità – hanno dimostrato una maggiore capacità di adattamento rispetto a quelle isolate.¹⁰²

Questo conferma che il capitale sociale non è solo una leva per la sostenibilità, ma anche un fattore di resilienza in contesti incerti.

Guardando al futuro, le PMI dovranno affrontare nuove sfide, come la transizione verso un'economia a basse emissioni di carbonio e l'integrazione di tecnologie digitali sostenibili. Il capitale sociale sarà fondamentale per superare queste sfide, consentendo alle PMI di collaborare con altri attori del territorio per sviluppare soluzioni innovative. Ad esempio, progetti di economia circolare, come il riciclo condiviso dei materiali in un distretto industriale, possono ridurre i costi e rafforzare la reputazione collettiva del territorio.

¹⁰¹ Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Il contratto di rete d'impresa e la sostenibilità: Opportunità per le PMI, Roma, 2023.

¹⁰² OECD, Resilienza delle PMI alle crisi economiche: Il ruolo del capitale sociale e delle reti relazionali, Paris, 2021.

2.3. Dalla CSR alla Sostenibilità di Filiera: L'Impresa come Nodo di Reti Responsabili

Il quadro teorico della CSR classica si è sviluppato e consolidato attorno a un modello d'impresa con confini relativamente ben definiti: l'impresa fordista, verticalmente integrata, le cui operazioni e il cui impatto erano in gran parte contenuti all'interno della sua struttura proprietaria e del suo contesto geografico immediato. La domanda etica fondamentale era rivolta all'impresa come entità singola e coesa.

A partire dagli anni '80 e con un'accelerazione esponenziale negli anni '90, la ristrutturazione del capitalismo globale ha eroso le fondamenta di questo modello. La spinta verso l'efficienza dei costi, abilitata dalla liberalizzazione dei commerci e dalla rivoluzione logistica, ha innescato un processo sistemico di deverticalizzazione e globalizzazione delle catene del valore. Le grandi corporation occidentali hanno progressivamente esternalizzato le fasi produttive ad alta intensità di manodopera e materie prime, trasferendole a una rete complessa e stratificata di fornitori e subfornitori dislocati in tutto il mondo, prevalentemente in economie emergenti. Questa trasformazione, descritta dalla teoria economica in termini di minimizzazione dei costi di transazione e sfruttamento dei vantaggi comparati, ha generato una conseguenza imprevista e dirompente sul piano etico: l'esternalizzazione della produzione si è spesso tradotta in una tacita esternalizzazione della responsabilità.

Un'impresa poteva formalmente rispettare i più alti standard lavorativi e ambientali nelle sue sedi centrali, ottenendo certificazioni e plauso pubblico, mentre il valore economico dei suoi prodotti era generato in condizioni di grave sfruttamento o con pratiche ambientali insostenibili da parte di attori terzi.

Questo ha creato un "dilemma del confine": dove termina la responsabilità morale di un'azienda? Coincide con il suo perimetro legale e proprietario, o si estende a tutti gli attori economici la cui attività è essenziale per il suo successo? Il modello della CSR incentrato sulla singola impresa si è rivelato palesemente inadeguato a governare questa nuova realtà. È importante vedere come il focus si sia spostato dalla CSR interna all'impresa alla sostenibilità dell'intera filiera produttiva. Questo passaggio non è stato un semplice ampliamento di scala, ma una vera e propria rivoluzione concettuale che ha costretto le aziende a ripensare la natura delle loro relazioni con i fornitori, a sviluppare nuovi strumenti di governance e a integrare considerazioni etiche, sociali e ambientali nel cuore delle loro operazioni strategiche, in particolare nell'approvvigionamento responsabile (responsible sourcing).

La transizione verso la sostenibilità di filiera non è nata da un'astratta elaborazione accademica, ma è stata forgiata nel fuoco di crisi reputazionali che hanno scosso l'opinione pubblica globale. Gli anni '90 sono stati un decennio cruciale in questo senso. Casi emblematici, come quello di Nike, accusata di impiegare manodopera in condizioni assimilabili allo schiavismo (sweatshops) nelle fabbriche dei suoi fornitori asiatici, o le controversie legate al lavoro minorile nell'industria dei palloni da calcio in Pakistan e dei tappeti in India, hanno portato alla ribalta una verità scomoda: il prezzo basso di molti beni di consumo occidentali era "sussidiato" da costi sociali e ambientali nascosti e scaricati sui nodi più deboli della catena produttiva globale.¹⁰³

Questi eventi hanno agito da catalizzatori, innescando una prima fase di risposta da parte delle aziende, che possiamo definire reattiva e basata sulla conformità. La spinta principale non era un'intrinseca motivazione etica, ma la necessità pragmatica di gestire un rischio reputazionale diventato intollerabile. Di fronte alla pressione di consumatori, attivisti e media, le aziende hanno

¹⁰³ N. Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies*, New York, 2000.

dovuto ammettere, seppur con riluttanza, di avere una qualche forma di responsabilità per le pratiche dei loro fornitori.

La prima generazione di strumenti sviluppati in questo periodo riflette pienamente questa logica di controllo e mitigazione del danno:

1. I Codici di Condotta per i Fornitori sono strumenti utilizzati dalle aziende per stabilire le aspettative minime in termini di pratiche etiche e sociali che i loro fornitori devono rispettare. Questi documenti, spesso ispirati alle convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), trattano tematiche fondamentali come il divieto di lavoro forzato e minorile, la libertà di associazione, la non discriminazione e i requisiti di salute e sicurezza sul lavoro. L'obiettivo è garantire che le operazioni dei fornitori siano conformi ai diritti umani e alle normative internazionali, evitando comportamenti che possano danneggiare la reputazione dell'azienda e creare rischi legali. Dal punto di vista teorico, il codice di condotta rappresenta un tentativo del "principale" (l'azienda committente) di stabilire in anticipo le regole del gioco per l'"agente" (il fornitore). In questo modo, l'azienda definisce chiaramente le aspettative relative ai comportamenti etici e operativi lungo tutta la catena di fornitura, riducendo il rischio di violazioni e migliorando la gestione complessiva. Si tratta di un sistema di governance che orienta il comportamento dei fornitori, assicurandosi che rispettino standard che vanno oltre le leggi locali, per promuovere il benessere dei lavoratori e la sostenibilità. I codici di condotta sono frequentemente associati a certificazioni internazionali che confermano il rispetto di tali standard. Tra queste troviamo la ISO 9001¹⁰⁴ (sistema di gestione della qualità), la ISO 14001¹⁰⁵ (gestione

¹⁰⁴ International Organization for Standardization, ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements, Geneva, 2015

¹⁰⁵ International Organization for Standardization, ISO 14001:2015. Environmental management systems — Requirements with guidance for use, Ginevra, 2015.

ambientale) e la SA 8000 ¹⁰⁶(responsabilità sociale). Altre certificazioni, come l'ISO 45001¹⁰⁷ (salute e sicurezza sul lavoro), garantiscono che le aziende rispettino pratiche di sicurezza adeguate. Queste certificazioni non solo contribuiscono alla protezione dei diritti dei lavoratori, ma migliorano anche la reputazione e la competitività dell'azienda, evidenziando il suo impegno verso una produzione responsabile.

2. Gli Audit Sociali: Per verificare l'effettiva aderenza ai codici, si è diffusa la pratica degli audit sociali. Ispettori, interni all'azienda o di terze parti, venivano inviati presso gli stabilimenti dei fornitori per controllare le condizioni di lavoro, esaminare i registri paga e intervistare i lavoratori. Questo approccio, sebbene necessario, si è presto rivelato problematico. Gli audit, spesso preannunciati, potevano essere facilmente aggirati attraverso la falsificazione di documenti o la preparazione ad hoc delle strutture ("auditing theater"). Inoltre, si concentravano sulla rilevazione di non conformità puntuali piuttosto che sulla rimozione delle cause strutturali che le generavano (es. pressioni sui prezzi e sui tempi di consegna da parte della stessa azienda committente).

Questa prima fase, pur con i suoi limiti, è stata storicamente fondamentale perché ha sancito un principio rivoluzionario: la responsabilità di un'impresa non termina ai suoi cancelli¹⁰⁸. Ha costretto le aziende a mappare le loro filiere, a conoscere i loro fornitori di primo livello e, in alcuni casi, anche quelli di secondo e terzo livello, iniziando a squarciare il velo di opacità che aveva

¹⁰⁶Social Accountability International, SA8000:2014. Social Accountability Standard, New York, 2014.

¹⁰⁷International Organization for Standardization, ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use, Ginevra, 2018.

¹⁰⁸ A.B. Carroll, Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct, in «Business & Society», vol. 38, n. 3, 1999.

caratterizzato la globalizzazione. Tuttavia, l'approccio basato sulla sola conformità si è dimostrato una soluzione parziale, un cerotto applicato a una ferita sistemica. Ha generato burocrazia e costi senza necessariamente produrre un cambiamento culturale duraturo, mantenendo una relazione antagonistica e basata sulla sfiducia tra committente e fornitore.

La consapevolezza dei limiti del modello di compliance ha spinto il pensiero manageriale e la pratica aziendale verso una seconda fase, più matura e strategica. Si è compreso che la sostenibilità non poteva essere relegata a una funzione di controllo ex-post, ma doveva essere integrata ex-ante nel cuore dei processi decisionali che governano la filiera: la funzione acquisti e approvvigionamento (procurement). Questo ha segnato la nascita del concetto di approvvigionamento responsabile o sostenibile (responsible or sustainable sourcing).

L'idea di fondo è che la scelta di un fornitore non può più basarsi esclusivamente sulla triade tradizionale di costo, qualità e tempo di consegna. A questi criteri se ne aggiunge un quarto, di pari o superiore importanza: la performance di sostenibilità, intesa in senso ampio come performance ambientale, sociale e di governance (ESG). Questo cambiamento di paradigma trasforma la funzione acquisti da un centro di costo focalizzato sul risparmio a un centro strategico per la creazione di valore a lungo termine e la gestione del rischio.

L'integrazione della sostenibilità nelle pratiche di approvvigionamento si articola in diverse pratiche interconnesse, che rappresentano l'applicazione concreta di questo nuovo pensiero:

A. Qualificazione e Selezione dei Fornitori (Supplier Vetting):

Il primo passo consiste nell'integrare i criteri ESG nel processo di selezione di

nuovi fornitori e nella valutazione periodica di quelli esistenti. Questo avviene attraverso:

- Questionari di Autovalutazione: Le aziende richiedono ai potenziali fornitori di compilare questionari dettagliati sulle loro politiche e performance in ambito ambientale (es. gestione dei rifiuti, emissioni, consumo idrico), sociale (es. politiche salariali, orari di lavoro, sicurezza, gestione della diversità) e di governance (es. politiche anti-corruzione, etica aziendale).
- Piattaforme di Valutazione Esterne: Per superare i limiti dell'autodichiarazione, molte aziende si affidano a piattaforme specializzate come EcoVadis o Sedex, che forniscono valutazioni indipendenti e standardizzate delle performance di sostenibilità dei fornitori, creando un rating che può essere utilizzato come criterio decisionale. Un fornitore con un basso rating ESG può essere escluso da una gara d'appalto o inserito in un programma di miglioramento obbligatorio.

B. Sviluppo e Collaborazione con i Fornitori (Supplier Development):

L'approccio strategico supera la logica punitiva del "comply or die" (rispetta le regole o sei fuori). Le aziende più avanzate riconoscono che molti fornitori, specialmente le PMI nei paesi in via di sviluppo, potrebbero non avere le risorse o le competenze per raggiungere immediatamente alti standard di sostenibilità. Invece di escluderli, investono in programmi di collaborazione per migliorare le loro capacità (capacity building). Questo può includere:

- Formazione: Offrire training su temi come la sicurezza sul lavoro, l'efficienza energetica o la gestione delle sostanze chimiche.
- Condivisione di Best Practice: Creare forum e piattaforme in cui i fornitori possono scambiarsi conoscenze ed esperienze.
- Progetti Congiunti: Lavorare insieme al fornitore per sviluppare innovazioni di processo o di prodotto che migliorino sia la performance di

sostenibilità che l'efficienza economica. Un esempio è la collaborazione tra un'azienda di abbigliamento e un suo fornitore tessile per implementare nuove tecnologie di tintura che riducono drasticamente il consumo di acqua.

Questo approccio collaborativo trasforma la relazione da un gioco a somma zero (il mio risparmio è il tuo costo) a un gioco a somma positiva, dove i miglioramenti generano benefici per entrambi e rafforzano la resilienza dell'intera filiera.

C. Tracciabilità e Trasparenza della Filiera:

Un pilastro fondamentale dell'approvvigionamento responsabile è la capacità di sapere da dove provengono le materie prime e in quali condizioni sono state prodotte. La tracciabilità è essenziale per affrontare sfide complesse come:

- La Deforestazione: Aziende del settore alimentare come Nestlé o Unilever hanno sviluppato sistemi complessi per tracciare l'olio di palma, la soia o il cacao fino alle piantagioni di origine, al fine di garantire che non provengano da aree deforestate illegalmente.

- I Minerali provenienti da Zone di Conflitto (Conflict Minerals): A seguito di normative come il Dodd-Frank Act negli Stati Uniti, le aziende dell'elettronica e dell'automotive sono tenute a verificare che lo stagno, il tantalio, il tungsteno e l'oro utilizzati nei loro prodotti non finanzino conflitti armati, in particolare nella regione dei Grandi Laghi in Africa. Questo ha spinto allo sviluppo di iniziative di filiera come la Responsible Minerals Initiative.

- La Tutela della Biodiversità: Nell'industria ittica, la tracciabilità permette di garantire che il pesce sia stato pescato con metodi sostenibili e in aree non sovrasfruttate, come certificato da standard quali il Marine Stewardship Council (MSC).

Tradizionalmente, la tracciabilità si basava su documentazione cartacea e audit, con notevoli rischi di frode. Oggi, le tecnologie digitali, e in particolare

la blockchain, stanno offrendo soluzioni rivoluzionarie, permettendo di creare un registro digitale immutabile e condiviso che registra ogni transazione e passaggio di proprietà lungo la filiera, garantendo un livello di trasparenza e sicurezza senza precedenti.

D. Pratiche di Commercio Equo e Solidale (Fair Trade):

In alcuni settori, in particolare quello agricolo (caffè, cacao, banane, cotone), l'approvvigionamento responsabile si è concretizzato nel modello del Commercio Equo e Solidale. Questo approccio va oltre la semplice conformità e si basa su un partenariato commerciale volto a garantire maggiore equità per i piccoli produttori dei paesi in via di sviluppo.



Figura 2: *Marchio ufficiale di certificazione Fairtrade Italia. Questa etichetta garantisce che il prodotto sia stato realizzato nel rispetto dei criteri di giustizia sociale, economica e ambientale definiti dall'organizzazione.*

Fonte: Fairtrade Italia (Associazione Fairtrade Italia).

Gli elementi chiave includono:

- Un Prezzo Minimo Garantito: Ai produttori viene pagato un prezzo che copre i costi di una produzione sostenibile, proteggendoli dalla volatilità dei mercati delle materie prime.
- Un Premio Sociale (Fairtrade Premium): Oltre al prezzo di acquisto, viene versata una somma aggiuntiva che la cooperativa di produttori

può investire in progetti di sviluppo per la comunità (es. scuole, pozzi d'acqua, assistenza sanitaria).

- Relazioni di Lungo Termine: Si promuovono contratti stabili che permettono ai produttori di pianificare il futuro e investire nel miglioramento delle loro attività.

Aziende come Patagonia nel settore dell'abbigliamento hanno esteso questo concetto, collaborando con i loro fornitori per ottenere la certificazione Fair Trade per le fabbriche che assemblano i loro capi, garantendo che una parte del prezzo pagato dall'azienda vada direttamente in un fondo gestito dai lavoratori.

La fase più avanzata e contemporanea dell'evoluzione del pensiero sulla sostenibilità di filiera sta spingendo le aziende oltre il concetto di "riduzione del danno" per abbracciare un paradigma rigenerativo. L'obiettivo non è più solo quello di avere una filiera "a impatto zero", ma una filiera che generi un impatto netto positivo sul piano sociale e ambientale. Questo approccio si fonda principalmente sull'integrazione dei principi dell'economia circolare.

Una filiera circolare è progettata per eliminare il concetto stesso di rifiuto. Questo richiede una radicale re-ingegnerizzazione delle relazioni e dei flussi di materiali:

- Progettazione per la Circolarità (Eco-design): La sostenibilità viene integrata fin dalla fase di progettazione del prodotto, scegliendo materiali riciclati o facilmente riciclabili, e progettando prodotti facili da smontare, riparare e riutilizzare. Questo richiede una collaborazione strettissima con i fornitori di componenti.¹⁰⁹

- Logistica Inversa: Le aziende devono sviluppare sistemi per recuperare i prodotti a fine vita dai consumatori (es. programmi di take-back). Questo trasforma la filiera da un flusso unidirezionale a un ciclo chiuso.

¹⁰⁹ Circularity, Ecodesign e progettazione del ciclo di vita del prodotto, Milano, 2022, www.circularity.com (ultima consultazione 19 gennaio 2026).

- Simbiosi Industriale: I rifiuti di un'azienda diventano la materia prima per un'altra. Questo modello, particolarmente efficace a livello di distretti industriali, richiede una mappatura dei flussi di materiali e una piattaforma di collaborazione tra le imprese del territorio.

Aziende come Interface, produttrice di pavimenti tessili, sono pioniere in questo campo. Hanno sviluppato programmi per recuperare le vecchie moquette e le reti da pesca abbandonate negli oceani, trasformandole, attraverso una filiera complessa che coinvolge comunità locali, in nuovo filato di nylon per i loro prodotti.

Parallelamente, si sta affermando la necessità di una misurazione rigorosa dell'impatto. Non basta più descrivere le pratiche etiche; è necessario quantificare i risultati. Questo ha portato allo sviluppo di metodologie come la valutazione del ciclo di vita (Life Cycle Assessment - LCA), che misura l'impatto ambientale di un prodotto "dalla culla alla tomba" (o "dalla culla alla culla" in un'ottica circolare), e di strumenti come il bilancio sociale o il reporting integrato, che cercano di dare conto del valore creato (o distrutto) per tutti gli stakeholder lungo la filiera. La misurazione delle emissioni di Scope 3 (le emissioni indirette che avvengono lungo la catena del valore) è diventata una delle sfide principali e un driver fondamentale per spingere le aziende a collaborare con i loro fornitori per la decarbonizzazione.¹¹⁰

Il viaggio dalla CSR d'impresa alla sostenibilità di filiera rappresenta una delle più profonde trasformazioni nel pensiero economico-aziendale contemporaneo. Ha segnato il definitivo superamento del concetto di impresa come un'entità isolata e autosufficiente, per abbracciare una visione sistemica in cui il valore e la responsabilità sono co-creati all'interno di complesse reti di relazioni globali.

¹¹⁰ Rete Clima, Life Cycle Assessment (LCA): Analisi del ciclo di vita, Milano, 2023, www.reteclima.it

L'impatto delle aziende non è più misurabile solo attraverso le loro azioni dirette, ma deve essere valutato attraverso la lente della loro intera catena del valore. Pratiche come l'approvvigionamento responsabile, la tracciabilità, la collaborazione con i fornitori e l'integrazione dell'economia circolare non sono più attività marginali o di facciata, ma sono diventate elementi centrali della strategia aziendale. Esse sono, al tempo stesso, una risposta a una crescente domanda etica da parte della società e una fonte cruciale di vantaggio competitivo sostenibile. Una filiera etica, trasparente e resiliente è meno esposta a rischi reputazionali e operativi, è più innovativa, attira talenti e consumatori consapevoli, e gode di un migliore accesso al capitale in un mondo finanziario sempre più attento ai criteri ESG.

Possiamo dire che l'evoluzione verso la sostenibilità di filiera ha ridefinito il perimetro stesso dell'impresa, trasformandola in un'"impresa estesa", la cui governance e la cui responsabilità morale si proiettano ben oltre i confini proprietari, fino a includere l'intera rete di attori che contribuiscono alla creazione del suo valore. La sfida per il futuro non sarà più se le aziende debbano assumersi questa responsabilità, ma come possano farlo nel modo più efficace ed equo, trasformando le loro filiere da semplici catene di transazioni economiche a veri e propri ecosistemi di valore condiviso e rigenerativo.

Se la sostenibilità di filiera rappresenta l'obiettivo strategico dell'impresa moderna, la sua formalizzazione avviene attraverso strumenti di rendicontazione non finanziaria. Il Bilancio Sociale emerge così come l'interfaccia dell'accountability aziendale, trasformando l'impegno etico in dati misurabili e verificabili.

In ambito europeo, tale funzione ha trovato una progressiva istituzionalizzazione con la Direttiva 2014/95/UE, recepita nell'ordinamento italiano mediante il D.Lgs. 254/2016, che ha introdotto l'obbligo di redazione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF) per le imprese di grandi dimensioni qualificate come enti di interesse pubblico. Rientrano in tale perimetro, in

particolare, le società quotate, gli istituti bancari, le imprese assicurative e altri soggetti sottoposti a vigilanza, che superino una soglia dimensionale pari ad almeno 500 dipendenti medi annui e specifici parametri economico-patrimoniali. La normativa si fonda sul principio del *comply or explain*, imponendo alle imprese non solo di rendicontare le proprie politiche di sostenibilità, ma anche di motivare eventuali scostamenti o assenze informative.

La Dichiarazione Non Finanziaria è chiamata a fornire un quadro organico del modello aziendale e delle politiche adottate in relazione a cinque ambiti considerati strategici: la tutela ambientale, le questioni sociali e relative al personale, il rispetto dei diritti umani, la prevenzione della corruzione e i sistemi di governance. Particolare rilievo è attribuito all'identificazione dei principali rischi non finanziari connessi alle attività dell'impresa e alle sue catene del valore, nonché all'individuazione di indicatori chiave di performance (KPI) idonei a misurare l'efficacia delle politiche implementate.

Accanto al perimetro dell'obbligatorietà normativa, il Bilancio Sociale continua a svolgere un ruolo significativo anche in chiave volontaria, soprattutto per quelle imprese che, pur non rientrando nei requisiti dimensionali previsti dalla normativa, scelgono di dotarsi di strumenti di rendicontazione non finanziaria come parte integrante della propria strategia competitiva e relazionale. In tali contesti, il Bilancio Sociale assume una funzione di legittimazione e di dialogo con gli stakeholder, consentendo di esplicitare il sistema di valori dell'impresa, il suo radicamento territoriale e le modalità attraverso cui essa contribuisce alla creazione di valore condiviso nel lungo periodo.

In questa prospettiva, la rendicontazione non finanziaria tende a intrecciarsi con altri dispositivi di governance e di controllo interno, tra cui i

Modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs. 231/2001.¹¹¹ Pur rispondendo a finalità diverse, tali strumenti concorrono a rafforzare la coerenza tra dichiarazioni di responsabilità sociale e assetti organizzativi effettivi, favorendo un approccio integrato alla gestione dei rischi etici, reputazionali e legali. Se il Bilancio Sociale rende visibile verso l'esterno l'impegno dell'impresa, il modello 231 opera come presidio preventivo interno, contribuendo a strutturare comportamenti conformi ai principi di legalità e responsabilità.

Ne deriva una concezione della sostenibilità non come ambito accessorio o meramente comunicativo, ma come componente strutturale del governo d'impresa. In tale quadro, la rendicontazione non finanziaria si configura come strumento conoscitivo e decisionale, capace di ridurre le asimmetrie informative, rafforzare la fiducia degli stakeholder e orientare le scelte strategiche verso modelli di sviluppo coerenti con le istanze di lungo periodo, particolarmente rilevanti nei contesti produttivi territorialmente radicati analizzati nel presente studio.

2.4. Radici storiche dell'etica d'impresa in Italia

Mentre il dibattito sulla Corporate Social Responsibility (CSR) si sviluppava formalmente nel mondo anglosassone della seconda metà del XX secolo, come reazione alle tensioni tra grandi corporation anonime e società, l'Italia stava percorrendo una via autonoma e originale alla responsabilità

¹¹¹ Camera di Commercio Irpinia Sannio, La responsabilità da reato ex d.lgs. n. 231/2001: modelli organizzativi e organismi di vigilanza, Corso di alta formazione (II Edizione), in collaborazione con Promos Ricerche e Scuola di Governo del Territorio, Avellino-Benevento, 2025.

d'impresa. Questa via non nasceva da un corpus teorico manageriale, ma affondava le sue radici in un terreno storico e culturale profondamente diverso, nutrito da tre principali linfe vitali: l'eredità dell'umanesimo civico rinascimentale, l'influenza pervasiva della dottrina sociale della Chiesa Cattolica, e la natura specifica del capitalismo familiare e territoriale italiano.

A differenza del modello americano, dove la CSR emerge come strumento per gestire le relazioni con un'ampia gamma di stakeholder esterni in un contesto di mercato impersonale, il modello italiano si è storicamente configurato attorno a una visione dell'impresa come comunità. L'imprenditore non era percepito (né spesso si percepiva) come un semplice agente degli azionisti, ma come un *pater familias* allargato o un "signore" illuminato, la cui responsabilità si estendeva naturalmente dal benessere dei propri dipendenti alla prosperità e allo sviluppo culturale del proprio territorio.¹¹² Questa visione non era sempre scevra da ambiguità, oscillando tra un paternalismo volto al controllo sociale e un autentico umanesimo industriale che poneva la persona e la comunità al centro del progetto economico.

Le prime manifestazioni di una responsabilità sociale d'impresa in Italia possono essere rintracciate nella seconda metà del XIX secolo, durante la tarda e disomogenea industrializzazione del paese. In un contesto caratterizzato da una legislazione sociale quasi inesistente, da una forte instabilità politica e da condizioni di vita operaia di estrema durezza, alcuni imprenditori illuminati, spesso di matrice cattolico-liberale o positivista, iniziarono a sviluppare forme complesse di welfare aziendale. Questo modello, comunemente definito "paternalismo industriale"¹¹³, si fondava sulla convinzione che il benessere e la

¹¹² S. Zamagni, *L'economia del bene comune*, Roma-Bari, 2007.

¹¹³ G. Bigatti, *L'industria e la città. Paternalismo e protezione sociale nell'Italia liberale*, Milano, 2011

moralità della manodopera fossero un prerequisito per la stabilità sociale e la produttività economica.

L'espressione più iconica di questo approccio fu la creazione dei "villaggi operai", insediamenti urbani costruiti ex novo attorno alla fabbrica, progettati per ospitare i lavoratori e le loro famiglie. Questi villaggi non erano semplici dormitori, ma veri e propri esperimenti di urbanistica sociale che includevano case, scuole, asili, chiese, spacci cooperativi, strutture sanitarie e aree ricreative.

Un esempio paradigmatico è il Villaggio Crespi d'Adda, fondato nel 1878 da Cristoforo Benigno Crespi per i dipendenti del suo opificio cotoniero. Il villaggio, oggi patrimonio dell'UNESCO, era un microcosmo ordinato e autosufficiente, dove la vita dei residenti era interamente scandita dai ritmi della fabbrica e regolata dalla visione dell'imprenditore. Dalla culla alla tomba, l'operaio e la sua famiglia erano assistiti e, al contempo, controllati dall'azienda.

Un'altra figura chiave di questo periodo fu Alessandro Rossi e il suo lanificio Lanerossi a Schio, in provincia di Vicenza. Rossi, senatore del Regno e convinto sostenitore del progresso industriale, fu un teorico oltre che un pratico del paternalismo. Riteneva che l'industriale avesse il dovere morale di "educare" la classe operaia, elevandola dalla miseria e dall'ignoranza. A Schio, costruì un intero quartiere operaio, la "Nuova Schio", completo di scuole, un teatro, giardini pubblici e case dotate di standard igienici all'avanguardia per l'epoca. Promosse inoltre casse mutue e cooperative di consumo.

Il paternalismo ottocentesco è un fenomeno ambivalente.

- Aspetti Positivi: Indubbiamente, queste iniziative rappresentarono un significativo miglioramento delle condizioni materiali di vita per migliaia di lavoratori, offrendo sicurezza abitativa, accesso all'istruzione e all'assistenza sanitaria in un'epoca in cui lo Stato sociale era assente. Possono essere considerate una forma ante litteram di investimento in capitale umano e sociale,

basata sulla comprensione che un lavoratore sano, istruito e leale fosse anche un lavoratore più produttivo.

- Aspetti Negativi: Al contempo, questo modello si fondava su una profonda asimmetria di potere. L'imprenditore era il benefattore, ma anche il controllore. Il welfare era una concessione, non un diritto, e poteva essere ritirato. La vita nel villaggio operaio limitava fortemente l'autonomia individuale e collettiva, scoraggiando l'organizzazione sindacale e legando indissolubilmente il destino del lavoratore a quello dell'azienda. Era una forma di governo sociale che mirava a creare armonia e a prevenire i conflitti di classe, ma al prezzo di una sostanziale subordinazione del lavoratore.

Nonostante queste ambiguità, l'esperienza paternalistica ottocentesca ha lasciato un'impronta duratura, introducendo nel DNA del capitalismo italiano l'idea che l'impresa abbia un ruolo che trascende la pura dimensione economica e si estende alla costruzione e alla gestione della comunità.

Se il paternalismo ottocentesco rappresentò l'alba dell'etica d'impresa in Italia, il modello sviluppato da Adriano Olivetti nel secondo dopoguerra ne rappresentò il culmine e la più sofisticata espressione. La sua visione, definita "umanesimo industriale", superò i limiti del paternalismo per approdare a un'idea di impresa come comunità democratica e integrata, un luogo di elevazione non solo materiale, ma anche spirituale, culturale e civile per la persona.

Succeduto al padre Camillo alla guida dell'azienda di macchine per scrivere di Ivrea, Adriano Olivetti non si limitò a trasformarla in un leader mondiale nel campo della tecnologia e del design. Egli concepì e realizzò un progetto sociale e politico radicale, basato su una filosofia che integrava pensiero cattolico personalista, socialismo liberale e teorie urbanistiche e sociologiche all'avanguardia. La sua celebre affermazione, "La fabbrica non

può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia," sintetizza perfettamente il suo pensiero.

Il modello olivettiano si dispiegò su più livelli, creando un ecosistema integrato che è ancora oggi oggetto di studio a livello internazionale: Olivetti era convinto che l'ambiente di lavoro influenzasse profondamente la dignità e la creatività del lavoratore. Rifiutando l'idea della fabbrica come luogo alienante e puramente funzionale, commissionò la progettazione di stabilimenti e uffici ai migliori architetti e urbanisti dell'epoca (come Figini e Pollini, o Zanuso). Le fabbriche Olivetti erano caratterizzate da ampie vetrate che inondavano di luce gli spazi, dalla presenza del verde, e da una cura estetica che le rendeva icone del design industriale. All'interno della fabbrica, Olivetti istituì una delle più fornite biblioteche aziendali d'Europa, con decine di migliaia di volumi a disposizione dei dipendenti, e promosse un'intensa attività culturale con concerti, proiezioni cinematografiche e conferenze¹¹⁴. Il sistema di servizi sociali della Olivetti andava ben oltre le concessioni paternalistiche. Era concepito come un insieme di diritti sociali che rendevano la fabbrica il fulcro di una comunità solidale. Tra le iniziative più significative:

- Servizi per l'Infanzia e la Famiglia: Asili nido e scuole materne con metodi pedagogici innovativi, colonie estive per i figli dei dipendenti.
- Assistenza Sanitaria: Un servizio sanitario aziendale che offriva cure gratuite e specialistiche, ben prima dell'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale.
- Edilizia Residenziale: Un piano di edilizia sociale che forniva ai dipendenti case di alta qualità architettonica a canoni accessibili, integrate nel tessuto urbano di Ivrea.
- Trasporti e Mensa: Servizi di trasporto gratuiti per i pendolari e mense aziendali che offrivano pasti di alta qualità a prezzi simbolici.

¹¹⁴ F. Bertini, *Olivetti: Un'azienda e la sua storia*, Milano, 2007.

La visione di Olivetti non si esauriva all'interno dell'impresa. Egli riteneva che il modello di comunità sperimentato a Ivrea potesse diventare un paradigma per riformare l'intera società e lo Stato italiano. Nel 1947 fondò il Movimento Comunità, un progetto politico-culturale che proponeva un'alternativa sia al capitalismo liberista che al socialismo statalista. L'idea centrale era quella di uno Stato federale basato su comunità locali autonome, entità territoriali a misura d'uomo in cui l'economia, la politica e la cultura fossero integrate.¹¹⁵ In questa visione, l'impresa non era un'entità separata dalla politica, ma il motore economico e sociale della comunità, governata non solo dai proprietari del capitale, ma da una rappresentanza di tutte le sue componenti: lavoratori, tecnici, e rappresentanti della comunità locale. Adriano Olivetti è stato un precursore di molte delle idee che oggi sono al centro del dibattito sulla sostenibilità. La sua visione di un'impresa che crea valore per una pluralità di attori anticipa di decenni la Stakeholder Theory di Freeman. La sua idea che l'impresa debba generare benessere per la società per poter prosperare è la quintessenza del concetto di Creating Shared Value di Porter e Kramer. Il suo modello rappresenta la più compiuta sintesi italiana di efficienza economica, innovazione tecnologica, responsabilità sociale e impegno civile, un benchmark ancora oggi insuperato di come l'etica possa essere il motore e non il correttivo dell'attività d'impresa.

Accanto al modello totalizzante e quasi utopico di Olivetti, la storia italiana è costellata di esempi di imprenditori e famiglie che hanno interpretato la responsabilità sociale in modi diversi, ma sempre caratterizzati da due elementi comuni: un forte legame con il territorio di origine e una concezione dell'etica come garanzia della qualità del prodotto e della reputazione del nome di famiglia.

¹¹⁵ F. Mazzini, *Impresa come comunità: l'eredità olivettiana tra economia e società*, Milano, 2016.

Queste imprese, spesso a conduzione familiare o strettamente connesse a una comunità locale, hanno interpretato l'etica d'impresa non solo come un dovere morale, ma come un elemento strategico per garantire qualità, fiducia e continuità aziendale. Tra gli esempi più significativi troviamo realtà come Ferrero, Barilla, Zanussi e, più recentemente, Brunello Cucinelli, che hanno incarnato, ciascuna a suo modo, un approccio all'etica d'impresa che combina tradizione, innovazione e responsabilità sociale. Di seguito, esploreremo questi casi, proseguendo il discorso sulle radici storiche dell'etica d'impresa in Italia e integrando il contesto con una riflessione più ampia sul significato di questi modelli per la CSR contemporanea.

Ferrero: etica, qualità e legame con il territorio

La Ferrero, fondata nel 1946 ad Alba, in Piemonte, da Pietro Ferrero e successivamente guidata dal figlio Michele non si è limitata a diventare un leader globale nel settore dolciario con prodotti iconici come la Nutella, ma ha sviluppato un modello aziendale che intreccia responsabilità sociale, attenzione ai dipendenti e radicamento territoriale. Come Olivetti, la Ferrero ha adottato un approccio che va oltre il profitto, ponendo al centro la qualità del prodotto e il benessere della comunità in cui opera.

Fin dai suoi esordi ha investito in servizi per i dipendenti e le loro famiglie, ispirandosi in parte al modello olivettiano. Ad Alba, l'azienda ha creato asili nido, mense aziendali e programmi di assistenza sanitaria, anticipando molte delle pratiche che sarebbero poi diventate standard nella CSR moderna. Inoltre, ha sviluppato un forte legame con il territorio piemontese, valorizzando le materie prime locali, come le nocciole delle Langhe, e costruendo una filiera produttiva che sostiene l'economia agricola regionale. Questo approccio non solo ha garantito la qualità del prodotto, ma ha anche rafforzato la reputazione dell'azienda come attore responsabile e integrato nella comunità.

Michele Ferrero, in particolare, ha incarnato una visione etica che vedeva nell'impresa una responsabilità verso i consumatori e i dipendenti. La sua attenzione alla qualità si rifletteva nel rifiuto di compromettere gli standard produttivi per ridurre i costi, una scelta che ha consolidato la fiducia dei consumatori. Inoltre, la Ferrero ha implementato politiche di sostenibilità ambientale e sociale, come il programma “Ferrero Hazelnut Company”, che promuove pratiche agricole sostenibili e il benessere delle comunità di produttori in tutto il mondo¹¹⁶.

Barilla: tradizione, famiglia e sostenibilità

Un ulteriore esempio rilevante è rappresentato dalla Barilla, fondata a Parma nel 1877 da Pietro Barilla. Come molte imprese italiane a conduzione familiare, l'azienda ha costruito la propria identità sul rapporto con il territorio e sulla valorizzazione della tradizione, sviluppando progressivamente una concezione articolata di responsabilità sociale. L'azienda, nota per la produzione di pasta e prodotti da forno, ha sviluppato un approccio che combina l'eccellenza produttiva con l'attenzione al benessere dei dipendenti, dei consumatori e dell'ambiente.

Negli anni '50 e '60, sotto la guida di Pietro e Gianni Barilla, l'azienda ha investito in infrastrutture per migliorare le condizioni di lavoro, come mense aziendali e programmi di formazione per i dipendenti. Inoltre, la Barilla ha sempre posto l'accento sulla qualità delle materie prime, collaborando con agricoltori locali per garantire la sostenibilità della filiera del grano duro. Questo impegno si è evoluto negli ultimi decenni con l'adozione di pratiche di CSR più formalizzate, come il programma “Good for You, Good for the Planet”¹¹⁷, che promuove prodotti più sani e processi produttivi a basso impatto

¹¹⁶ <https://www.ferrerohazelnutcompany.com/it/it/>

¹¹⁷ https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/b/barilla_2020.pdf

ambientale. Ad esempio, Barilla ha ridotto l'impronta di carbonio della sua filiera e ha introdotto packaging sostenibili, dimostrando un impegno verso la tutela ambientale che risponde alle aspettative moderne dei consumatori.

Il modello Barilla riflette una concezione dell'etica d'impresa radicata nella tradizione familiare, ma capace di evolversi per affrontare le sfide della globalizzazione. La famiglia Barilla ha sempre visto la propria azienda come un'istituzione con responsabilità verso la comunità di Parma e, più in generale, verso la società italiana. Questo approccio si è tradotto in iniziative filantropiche, come il sostegno a progetti educativi e culturali, e in una governance aziendale che privilegia la continuità e la reputazione a lungo termine rispetto ai profitti immediati.

Zanussi: innovazione e benessere dei lavoratori

La Zanussi, fondata nel 1916 a Pordenone da Antonio Zanussi. Specializzata nella produzione di elettrodomestici, si è distinta per il suo impegno verso l'innovazione tecnologica e il benessere dei dipendenti, in un'epoca in cui le condizioni di lavoro nell'industria manifatturiera erano spesso precarie. Antonio Zanussi, e successivamente il figlio Lino, hanno adottato un approccio che combinava l'efficienza produttiva con l'attenzione al capitale umano, ispirandosi in parte ai principi di responsabilità sociale emergenti nel contesto italiano del dopoguerra.

Negli anni '50, la Zanussi ha introdotto servizi per i dipendenti, come alloggi aziendali e programmi di formazione tecnica, che hanno favorito la professionalizzazione della forza lavoro e rafforzato il senso di appartenenza alla comunità aziendale. Inoltre, l'azienda ha investito in ricerca e sviluppo per creare elettrodomestici che migliorassero la qualità della vita delle famiglie italiane, un obiettivo che riflette una visione etica orientata al benessere collettivo. Anche dopo l'acquisizione da parte del gruppo Electrolux nel 1984, la Zanussi ha mantenuto un forte legame con il territorio friulano, contribuendo

all'economia locale attraverso l'occupazione e il sostegno a iniziative culturali e sociali.

Brunello Cucinelli: l'umanesimo capitalista

Un esempio più recente, ma altrettanto significativo, è quello di Brunello Cucinelli, fondata nel 1978 a Solomeo, in Umbria. Brunello Cucinelli, imprenditore e stilista, ha sviluppato un modello di business definito “umanesimo capitalista”. La sua azienda, specializzata in cashmere e abbigliamento di lusso, si distingue per un approccio che integra l'eccellenza artigianale con la responsabilità sociale e ambientale, ponendo al centro la dignità del lavoratore e il rispetto per il territorio.

Cucinelli ha trasformato il piccolo borgo di Solomeo in un laboratorio di etica d'impresa, restaurando il villaggio e creando infrastrutture come una biblioteca, un teatro e una scuola di arti e mestieri. Questi progetti non solo valorizzano il patrimonio culturale locale, ma offrono ai dipendenti e alla comunità opportunità di crescita personale e professionale. L'azienda adotta politiche di gestione del personale che privilegiano salari equi, orari di lavoro flessibili e un ambiente di lavoro che promuove il benessere psicologico, in netto contrasto con le pratiche di sfruttamento spesso associate all'industria della moda.

Inoltre, in azienda vengono implementate pratiche di sostenibilità ambientale, come l'uso di materiali ecologici e la riduzione dell'impatto ambientale della filiera produttiva. La sua filosofia, che vede nell'impresa un mezzo per “nobilitare” il lavoro umano e migliorare la società, è stata riconosciuta a livello internazionale come un modello di CSR moderno, capace di coniugare profitto e valori etici.

Questi esempi, insieme al modello di Olivetti, riflettono una caratteristica dell'impresa italiana: il forte legame con il territorio e la comunità locale. A differenza di altri contesti, come quello anglosassone, dove la CSR si è spesso

sviluppata in risposta a pressioni esterne (come movimenti sociali o normative), in Italia l'etica d'impresa è stata spesso guidata da una visione imprenditoriale intrinsecamente legata alla famiglia e alla tradizione. Le imprese italiane, soprattutto quelle a conduzione familiare, hanno considerato la responsabilità sociale non solo come un dovere morale, ma come un elemento essenziale per costruire una reputazione solida e garantire la continuità aziendale.

Questo approccio si inserisce in un contesto storico più ampio, caratterizzato dalla transizione dell'Italia da un'economia agricola a una industriale nel corso del XX secolo. Nel dopoguerra, in particolare, l'industrializzazione accelerata ha portato alla nascita di distretti industriali, come quello tessile di Prato, quello calzaturiero delle Marche o quello meccanico dell'Emilia-Romagna, dove le imprese hanno sviluppato un rapporto simbiotico con il territorio. Questi distretti, spesso composti da piccole e medie imprese, hanno adottato pratiche di responsabilità sociale informali, come il sostegno a scuole, ospedali o eventi culturali locali, che hanno rafforzato il tessuto sociale e favorito lo sviluppo economico.

Un altro elemento chiave è il ruolo della cultura cattolica, che ha influenzato profondamente l'etica d'impresa in Italia. L'enciclica *Rerum Novarum* (1891) di Papa Leone XIII, che affrontava la questione sociale e il rapporto tra capitale e lavoro, ha fornito un quadro etico per molti imprenditori italiani, incoraggiandoli a vedere nell'impresa un mezzo per promuovere il bene comune.¹¹⁸ Questa visione, che troviamo in Olivetti, Ferrero, Barilla e altri, si è tradotta in pratiche che anticipano molti dei principi della CSR moderna, come l'attenzione al benessere dei lavoratori, la sostenibilità ambientale e il coinvolgimento degli stakeholder.

¹¹⁸ Leone XIII, *Rerum Novarum*. Sulle condizioni degli operai, 15 maggio 1891, in *Acta Leonis XIII*, vol. XI, Roma, 1891.

CAPITOLO TERZO

Il territorio come fondamento della competitività aziendale

3.1 Dal Vantaggio Comparato al Vantaggio Competitivo: La Riscoperta del Territorio nell'Economia Globale

Nell'era della globalizzazione, caratterizzata da flussi incessanti di capitali, informazioni e merci che trascendono i confini nazionali, il concetto di "territorio" potrebbe apparire anacronistico, un residuo di un'economia pre-globale. La delocalizzazione produttiva, le catene globali del valore e la digitalizzazione dei mercati sembrano aver sancito il trionfo dello "spazio dei flussi" sullo "spazio dei luoghi",¹¹⁹ relegando la dimensione geografica a un ruolo marginale nelle strategie competitive delle imprese. Tuttavia, un'analisi più approfondita rivela un fenomeno apparentemente paradossale: una parallela e crescente "riscoperta del locale". Lungi dall'essere neutralizzato, il territorio emerge con rinnovato vigore come un costrutto socio-economico complesso, un fattore endogeno di sviluppo e una fonte insostituibile di vantaggio competitivo. Esso non è più concepito come un mero contenitore passivo di attività economiche, un semplice aggregato di fattori produttivi a basso costo, ma si rivela un sistema dinamico e relazionale, intriso di storia, cultura e competenze specifiche, capace di generare externalità positive e di influenzare profondamente le traiettorie di sviluppo delle imprese che vi sono radicate.

¹¹⁹ M. Castells, La nascita della società in rete, in Id., L'era dell'informazione: economia, società e cultura, vol. 1, Torino, 2002.

In questo lavoro esploreremo la multidimensionalità del nesso tra territorio e competitività, con un'attenzione specifica al contesto delle Piccole e Medie Imprese (PMI). Vedremo come il radicamento territoriale non solo condizioni le performance economiche delle imprese, ma possa anche agire come catalizzatore per l'adozione di pratiche di business etiche e sostenibili, promuovendo valori locali che si traducono in un vantaggio competitivo duraturo e socialmente responsabile. Il territorio, in questa prospettiva, cessa di essere una semplice variabile esogena per diventare un attore protagonista, un ecosistema di risorse materiali e immateriali che co-evolve con il tessuto imprenditoriale.

La letteratura scientifica ha progressivamente abbandonato una visione puramente geografica o amministrativa del territorio. Già a partire dagli anni Ottanta, il pensiero manageriale ha iniziato a considerare l'ambiente esterno all'impresa non come un dato, ma come un insieme di interlocutori e portatori di interessi (stakeholder), ciascuno detentore di un potere di influenza sulle dinamiche aziendali. In tal senso, la celebre teoria degli stakeholder di Freeman (1984) ha fornito un primo, fondamentale, contributo, evidenziando come l'attore economico sia influenzato dall'intero set di relazioni che incidono sulla sua dinamica operativa e strategica.

Andando oltre, altri autori hanno introdotto il concetto di milieu, un termine che evoca non solo l'insieme delle condizioni naturali e infrastrutturali di un'area, ma anche e soprattutto l'insieme di caratteri socio-culturali, norme e valori sedimentati in un dato contesto geografico. Questo milieu è il prodotto di un'evoluzione storica di rapporti intersoggettivi, a loro volta plasmati dall'interazione con gli ecosistemi locali. In questa accezione, proposta da autorevoli studiosi italiani come Becattini¹²⁰ e Sforzi¹²¹ (2002), il territorio si configura come un denso tessuto di attori, risorse, attività e relazioni. È proprio

¹²⁰ M. Bellandi, Giacomo Becattini (1927-2017), in «Il pensiero economico italiano», vol. 25, n. 1, 2017.

¹²¹ F. Sforzi, I distretti industriali, in G. Becattini (a cura di), Modelli locali di sviluppo, Bologna, 1989.

questa dimensione relazionale che trasforma lo spazio geografico in uno spazio economico-sociale, una chiave interpretativa essenziale per comprendere la varietà e la variabilità dei modelli produttivi nei diversi contesti.

Il territorio, dunque, non è un'entità statica, ma un sistema dinamico che si costruisce e si de-costruisce attraverso l'azione dei suoi attori, mantenuto coeso dalla coerenza funzionale e dall'identità che induce un senso di appartenenza.¹²²

La competitività di un territorio si misura attraverso la sua capacità di creare condizioni favorevoli alla crescita economica delle imprese, garantendo al contempo il miglioramento del benessere sociale e ambientale. Una sintesi delle principali definizioni di competitività territoriale è proposta da Aiginger,¹²³ che evidenzia come essa si manifesti attraverso due dimensioni principali: la capacità di competere sui mercati internazionali e il miglioramento degli standard di vita della popolazione locale. Ad esempio, l'OECD¹²⁴ definisce la competitività come la capacità di produrre beni e servizi che soddisfano la concorrenza estera, mantenendo e incrementando il reddito reale domestico. Successivamente, si sottolinea l'importanza di generare alti livelli di reddito e occupazione in modo sostenibile, anche in contesti di competizione globale. Nel World Competitiveness Yearbook, la competitività è descritta come la capacità di un paese di creare valore aggiunto e aumentare la ricchezza nazionale attraverso la gestione di risorse, prossimità e relazioni in un modello economico e sociale.¹²⁵ La Commissione Europea, infine, afferma che la competitività si concretizza nel miglioramento della produttività, unica

¹²² M. Del Baldo, Corporate Social Responsibility and Territorial Development, in «Journal of Business Ethics», vol. 107, n. 1, 2012.

¹²³ The provided input does not contain any information about the cited publication "The Competitiveness of European Industry: A New Approach" by Aiginger, Karl, et al., published by the European Commission in 2013.

¹²⁴ OECD, Technology and the Economy: The Key Relationships, Paris, 1992.

¹²⁵ Institute for Management Development (IMD), World Competitiveness Yearbook, Lausanne, 2000.

via per garantire una crescita sostenibile del reddito pro capite e degli standard di vita.¹²⁶

Queste definizioni convergono sull'idea che la competitività territoriale non si esaurisca nella performance economica, ma includa la capacità di mantenere un equilibrio tra crescita, occupazione e sostenibilità ambientale. Tuttavia, come evidenziato da Krugman, P.¹²⁷, un'interpretazione basata esclusivamente sul surplus commerciale può risultare riduttiva. La competizione tra territori non è a somma zero: lo sviluppo economico di un'area può generare opportunità per altre regioni, specialmente in presenza di reti di cooperazione e interconnessione. Inoltre, Porter¹²⁸ sottolinea che la competitività non riguarda l'intero sistema economico di una nazione, ma specifici settori o filiere produttive, i cui vantaggi derivano da una combinazione di fattori locali, come la disponibilità di risorse, la qualità della domanda interna e la presenza di industrie di supporto. Egli ha spostato l'attenzione dal livello macroeconomico della nazione a quello microeconomico dei settori e delle imprese. Egli ha asserito che nessuna nazione può essere competitiva in tutti i settori. La vera competitività risiede nella produttività con cui una nazione utilizza il proprio capitale umano, le proprie risorse e il proprio capitale. È la produttività a determinare in modo sostenibile il tenore di vita.

L'evoluzione del pensiero economico sul ruolo del territorio nella competitività aziendale affonda le sue radici nelle teorie classiche, a cavallo tra il XVII e il XIX secolo, il territorio coincideva, nella quasi totalità delle analisi, con i confini dello Stato-nazione, entità politica ed economica centrale nel determinare le sorti della ricchezza collettiva. La prima scuola di pensiero a sistematizzare una dottrina sul commercio internazionale fu il Mercantilismo,

¹²⁶ European Commission, *An Integrated Industrial Policy for the Globalisation Era*, EC, 2011, p. 26.

¹²⁷ P. Krugman, *Competitiveness: A Dangerous Obsession*, in «Foreign Affairs», vol. 73, n. 2, 1994.

¹²⁸ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, 1990.

un corpus di idee e pratiche economiche dominante tra il XVI e il XVIII secolo, i cui esponenti di spicco includono figure come Thomas Mun in Inghilterra e Jean-Baptiste Colbert in Francia. La visione mercantilista era intrinsecamente nazionalista e conflittuale. La ricchezza di una nazione era misurata in termini di stock di metalli preziosi (oro e argento) accumulati nelle casse dello Stato. Il commercio internazionale era concepito come un gioco a somma zero: il guadagno di una nazione corrispondeva necessariamente alla perdita di un'altra. In tale prospettiva, il territorio nazionale era una fortezza economica da difendere e la cui ricchezza andava incrementata attraverso politiche aggressive. L'obiettivo primario dei governi era, pertanto, quello di assicurare una bilancia commerciale costantemente in attivo, incentivando massicciamente le esportazioni (che portavano oro all'interno dei confini) e scoraggiando con dazi, quote e divieti le importazioni (che ne causavano la fuoriuscita). Il territorio era dunque visto come la base di un potere statale che doveva essere proiettato all'esterno attraverso la supremazia commerciale e militare.¹²⁹

Fu in netta antitesi a questa visione statica e conflittuale che emerse il pensiero degli economisti classici, i quali, animati dai principi dell'Illuminismo e testimoni della nascente Rivoluzione Industriale, proposero un paradigma radicalmente nuovo, basato sulla libertà individuale, sulla divisione del lavoro e sui benefici del libero scambio. La loro prospettiva si contrapponeva in modo deciso alla dottrina mercantilista, che aveva dominato la riflessione economica europea tra il XVI e il XVIII secolo, fondata sull'idea che la ricchezza di una nazione coincidesse con l'accumulazione di oro e argento e che i rapporti commerciali tra Stati fossero inevitabilmente conflittuali.

Il primo e fondamentale attacco a questa impostazione fu avanzato da Adam Smith, considerato il padre dell'economia politica moderna. Nel suo

¹²⁹ J.A. Schumpeter, *History of Economic Analysis*, New York, 1954.

magnum opus, *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776), Smith scardinò l'equazione mercantilista tra ricchezza e accumulo di metalli preziosi, spostando l'attenzione dal mero possesso di risorse monetarie alla capacità produttiva di una nazione. Secondo Smith, la vera ricchezza non risiede nell'oro custodito nei forzieri sovrani, bensì nel flusso annuale di beni e servizi che il lavoro di una comunità è in grado di generare. In altre parole, ciò che conta non è lo stock statico di ricchezze accumulate, ma il dinamismo del processo produttivo e la sua capacità di rinnovarsi nel tempo.

Il motore di questa capacità produttiva, per Smith, è la divisione del lavoro. Tale concetto, che egli esemplificò con il celebre esempio della fabbrica di spilli, rappresenta uno dei capisaldi della teoria classica. L'esempio della fabbrica di spilli illustra i benefici della divisione del lavoro.¹³⁰ Smith descrive una piccola manifattura di spilli in cui il processo produttivo è suddiviso in circa 18 operazioni distinte, ciascuna svolta da un operaio specializzato. Ad esempio, un lavoratore trafilava il metallo, un altro taglia il filo, un altro ancora lo affila, e così via, fino alla lucidatura e al confezionamento.

Smith osserva che, senza questa divisione, un operaio non specializzato potrebbe produrre a malapena 1-20 spilli al giorno. In una fabbrica con 10 operai, invece, grazie alla specializzazione, si riescono a produrre oltre 48.000 spilli al giorno, pari a circa 4.800 spilli per operaio. Questo incremento di produttività è attribuito a tre fattori principali:

1. Abilità specializzata: ogni operaio, ripetendo sempre la stessa operazione, diventa estremamente rapido ed efficiente.
2. Risparmio di tempo: la divisione elimina i tempi persi nel passaggio tra diverse attività.

¹³⁰ A. Smith, *La ricchezza delle nazioni*, a cura di A. Zanni, vol. I, Milano, 2006, p. 21.

3. Innovazione tecnologica: la specializzazione favorisce l'invenzione di macchinari specifici per singole operazioni.

La specializzazione delle mansioni, seppur apparentemente ripetitiva e monotona, consente di moltiplicare la produttività del lavoro grazie all'aumento di abilità individuali, alla riduzione dei tempi morti e all'invenzione di nuove macchine e strumenti. La divisione del lavoro diventa dunque il principio organizzativo fondamentale dell'economia moderna, in grado di spiegare la crescita senza precedenti che caratterizzò l'Inghilterra del XVIII secolo, epicentro della Rivoluzione Industriale.

Su scala internazionale, la divisione del lavoro si traduce nel principio del vantaggio assoluto. Smith osservò che, a causa di differenze climatiche, di abilità della manodopera o di dotazioni di risorse naturali, alcune nazioni sono in grado di produrre determinati beni utilizzando una quantità di lavoro inferiore – cioè a un costo assoluto più basso – rispetto ad altre. La sua conclusione fu tanto semplice quanto rivoluzionaria: a ogni nazione conviene specializzarsi nella produzione ed esportazione dei beni in cui gode di un vantaggio assoluto e, al contempo, importare quei beni che altre nazioni producono a un costo minore. In questo modo, ciascun Paese può trarre il massimo beneficio dalle proprie peculiarità produttive, accrescendo la ricchezza complessiva.

Il commercio, in questa visione, non è più un gioco a somma zero, come sostenevano i mercantilisti, bensì un'attività mutuamente vantaggiosa, un gioco a somma positiva. Tutti i partecipanti ne traggono beneficio, poiché lo scambio internazionale consente di accedere a una maggiore quantità e varietà di beni rispetto a quanto sarebbe possibile produrre in regime di autarchia. L'idea smithiana del libero commercio segna quindi una vera e propria rivoluzione concettuale: non più conflitto, ma cooperazione; non più la ricchezza come accumulo, ma come processo dinamico alimentato dalla specializzazione e dallo scambio.

La portata innovativa di questa concezione appare ancora più chiara se confrontata con la logica mercantilista. In quest'ultima prospettiva, ogni guadagno di un Paese equivaleva a una perdita per un altro: l'oro e l'argento che entravano nelle casse di uno Stato mancavano necessariamente alle riserve del suo vicino. Da qui derivava una politica economica improntata alla diffidenza reciproca, alla competizione esasperata e, spesso, alla guerra commerciale o militare. Con Smith, invece, il paradigma si capovolge: l'arricchimento di un Paese attraverso il commercio non solo non impoverisce gli altri, ma può anzi accrescerne la prosperità. Lo scambio diventa un moltiplicatore di opportunità, un meccanismo che amplia l'offerta di beni e stimola la crescita complessiva del sistema internazionale.

Questa prospettiva introduce anche una nuova etica delle relazioni economiche. Il commercio non è più una forma di "predazione istituzionalizzata", bensì un canale attraverso cui gli individui e le nazioni perseguono il proprio interesse particolare contribuendo, al tempo stesso, al benessere collettivo. È la traduzione pratica della "mano invisibile": l'incontro libero tra domanda e offerta, guidato dall'interesse individuale, produce un ordine spontaneo che massimizza l'utilità generale.

In tal modo, l'economia politica classica non solo fornisce una nuova teoria dello sviluppo, ma apre anche la strada a una concezione delle relazioni internazionali fondata su principi di interdipendenza e cooperazione, anticipando temi che diventeranno centrali nella riflessione economica e politica dei secoli successivi.

Per Smith, inoltre, il territorio nazionale non è soltanto uno spazio geografico da difendere o sfruttare, ma il "luogo" in cui si manifestano questi vantaggi comparati. Ogni nazione è caratterizzata da specifiche dotazioni naturali e umane che ne determinano la vocazione produttiva e che ne orientano la specializzazione. La prosperità, dunque, dipende dalla capacità di ciascun

Paese di valorizzare al meglio i propri fattori produttivi, integrandosi armoniosamente in una rete più ampia di scambi internazionali.

L'impatto del pensiero smithiano non si limitò a demolire le certezze mercantiliste, ma inaugurò un nuovo modo di concepire l'economia, fondato sulla fiducia nelle forze spontanee del mercato e sull'idea che l'interesse individuale, se lasciato libero di esprimersi, potesse produrre benefici collettivi. Questa intuizione, riassunta nella celebre metafora della “mano invisibile”, contribuì a delineare il quadro teorico entro cui si sviluppò l'economia politica classica, destinata a influenzare profondamente le politiche economiche e commerciali dei secoli successivi.

Un passo avanti di cruciale importanza teorica fu compiuto da David Ricardo¹³¹, la cui analisi si colloca nel vivo del dibattito politico britannico sui Corn Laws, i dazi sull'importazione di grano. Nel suo *On the Principles of Political Economy and Taxation* (1817), Ricardo elaborò il principio del vantaggio comparato, una delle leggi più potenti ed eleganti dell'intera scienza economica. Egli dimostrò che il commercio internazionale può essere vantaggioso per due paesi anche se uno dei due è più efficiente (ha un vantaggio assoluto) nella produzione di tutti i beni. Ciò che conta, secondo Ricardo, non sono i costi assoluti, ma i costi-opportunità. Il costo-opportunità della produzione di un bene è il valore del bene alternativo a cui si deve rinunciare per produrlo. A un paese conviene specializzarsi nella produzione ed esportazione del bene in cui possiede il più grande vantaggio assoluto o il più piccolo svantaggio assoluto. In altre parole, ogni paese dovrebbe produrre il bene per cui ha il costo-opportunità più basso. Con il suo celebre esempio della produzione di vino e tessuto tra Inghilterra e Portogallo, Ricardo dimostrò che, anche se il Portogallo fosse stato più efficiente nel produrre entrambe le merci, a entrambi i paesi sarebbe convenuto specializzarsi e commerciare, poiché il

¹³¹ D. Ricardo, *On the Principles of Political Economy and Taxation*, London, 1817.

Portogallo aveva un vantaggio comparativamente maggiore nella produzione di vino, e l'Inghilterra uno svantaggio comparativamente minore nella produzione di tessuto. La teoria ricardiana si fonda su un'assunzione chiave riguardo al territorio: i fattori produttivi (in primis il lavoro) sono considerati perfettamente mobili all'interno di una nazione, ma immobili tra le nazioni. È proprio questa immobilità internazionale dei fattori che rende il territorio un'entità significativa: le differenze di produttività tra territori nazionali persistono e costituiscono la base per la specializzazione e lo scambio. Il territorio, in Ricardo, è definito primariamente da un differenziale relativo di produttività del lavoro.

La tradizione classica e neoclassica successiva ha ulteriormente sviluppato queste intuizioni. John Stuart Mill¹³² approfondì l'analisi ricardiana introducendo il ruolo della domanda nel determinare la "ragione di scambio" internazionale, ovvero il prezzo relativo a cui i beni vengono scambiati, e quindi come i benefici del commercio vengono ripartiti tra i paesi. Tuttavia, un'evoluzione significativa nella concettualizzazione del ruolo del territorio si ebbe nel XX secolo con il modello di Heckscher-Ohlin. La loro teoria, nota anche come teoria della dotazione dei fattori, sposta la causa del vantaggio comparato dalle differenze tecnologiche o di produttività del lavoro (come in Ricardo) alle differenze nella dotazione relativa di fattori di produzione (terra, lavoro, capitale) tra i paesi. Il modello H-O postula che un paese tenderà a specializzarsi ed esportare i beni la cui produzione richiede un uso intensivo del fattore di cui quel paese è relativamente abbondante, e a importare i beni che richiedono l'uso intensivo del fattore di cui è relativamente scarso. Ad esempio, un paese con un'abbondante dotazione di capitale e scarsità di lavoro (come la Germania) tenderà a esportare beni capital-intensive (es. macchinari), mentre un paese con abbondanza di lavoro e scarsità di capitale (es. il Vietnam)

¹³² J.S. Mill, *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*, London, 1848.

tenderà a esportare beni labour-intensive (es. tessili). In questa prospettiva, il territorio nazionale è visto essenzialmente come un "contenitore" di un particolare mix di fattori produttivi. La geografia economica è determinata da questa diseguale distribuzione di dotazioni fattoriali sulla superficie terrestre.

Tale impostazione, per quanto elegante e potente nella sua capacità esplicativa dei flussi commerciali inter-settoriali, presenta limiti significativi che aprono la strada alle analisi successive. In primo luogo, essa si basa su assunzioni stringenti, come la perfetta concorrenza, l'omogeneità dei beni, l'assenza di costi di trasporto e, soprattutto, l'immodificabilità delle dotazioni fattoriali. Il territorio è concepito come un dato esogeno e statico, non come un'entità dinamica capace di evolvere e di "creare" i propri vantaggi attraverso l'innovazione, l'apprendimento e l'accumulazione di conoscenza (Grossman & Helpman, 1991). In secondo luogo, il focus è quasi esclusivamente sul livello macroeconomico della nazione, trascurando completamente ciò che accade all'interno dei confini nazionali. L'economia classica, nella sua ricerca di leggi universali, tratta il territorio come una "scatola nera", un semplice contenitore passivo delle attività produttive. Questa prospettiva, tuttavia, trascurava le complesse dinamiche interne che rendono ogni luogo unico: le disomogeneità regionali, il ruolo cruciale delle istituzioni locali e la densità delle reti di relazioni sociali. Proprio la critica a questa visione astratta e spersonalizzata ha dato vita a nuovi filoni di ricerca che, analizzando le dinamiche di agglomerazione e i sistemi produttivi locali, hanno rivoluzionato la comprensione del rapporto tra economia e territorio.

Questa evoluzione concettuale ha spostato il focus dal "vantaggio comparato", basato su fattori ereditati come le risorse naturali, al "vantaggio competitivo costruito", un concetto introdotto da Michael Porter (1990) che pone l'accento sulla capacità di un territorio di creare attivamente le condizioni per il successo economico. In questa nuova prospettiva, il vantaggio non è più

un dato di fatto, ma il risultato di un processo dinamico che si fonda sulle specificità del contesto locale.

3.2. Distretti industriali: cooperazione e innovazione locale

Abbiamo visto che la tradizione economica classica e neoclassica, pur fondando il commercio internazionale sulle differenze tra territori, abbia trattato questi ultimi come delle "scatole nere". Il territorio nazionale era concepito come un'entità omogenea al suo interno, definito da una dotazione di fattori o da un livello di produttività aggregato, la cui struttura interna, le sue disomogeneità e la sua complessa trama di relazioni sociali ed istituzionali rimanevano inesplorate. Fu proprio in reazione ai limiti di questa visione astratta e macroeconomica che, a cavallo tra il XIX e il XX secolo, emerse un filone di pensiero radicalmente diverso, che spostava l'asse dell'analisi dalla nazione alla regione, dalla competizione tra sistemi-paese alla cooperazione all'interno di sistemi locali. Questo approccio, che trova il suo capostipite in Alfred Marshall, non si limitò a "zoomare" geograficamente, ma operò una vera e propria rivoluzione metodologica, reintroducendo nell'analisi economica quelle dimensioni socio-culturali che il paradigma dominante aveva espunto in nome della ricerca di leggi universali.

Il contributo fondamentale di Alfred Marshall¹³³ non nacque da una speculazione teorica aprioristica, ma da un'acuta osservazione empirica della realtà industriale inglese del suo tempo. Marshall fu colpito dalla tendenza di determinate industrie a concentrarsi in specifiche località: le posate a Sheffield,

¹³³ Alfred Marshall (1842-1924) è stato uno degli economisti più influenti del suo tempo, considerato il padre della scuola neoclassica inglese. La sua opera principale, *Principles of Economics* (1890), ha dominato l'insegnamento dell'economia per decenni

le cotoniere nel Lancashire, le ceramiche a Stoke-on-Trent e l'orologeria a Coventry.¹³⁴ Egli comprese che tali agglomerazioni non erano un mero accidente storico o geografico, ma un modello organizzativo della produzione dotato di una propria logica economica superiore. Nei suoi *Principles of Economics* (1890) e, più tardi, in *Industry and Trade* (1919), Marshall coniò il termine "distretto industriale" per descrivere queste concentrazioni di piccole e medie imprese specializzate in una o più fasi di un medesimo processo produttivo.

Marshall intuì che la competitività di queste imprese non derivava unicamente dalle loro risorse interne (le cosiddette economie interne di scala), ma in misura preponderante dalle economie esterne generate dalla prossimità e dall'interazione. Tali economie esterne si manifestavano, secondo la sua celebre tripartizione, in tre forme principali: in primo luogo, la disponibilità di un mercato del lavoro specializzato, che riduceva i costi di ricerca e formazione per le imprese e offriva stabilità occupazionale ai lavoratori qualificati; in secondo luogo, la creazione di una fitta rete di fornitori specializzati di macchinari, componenti e servizi, che permetteva anche alle piccole imprese di accedere a input di alta qualità a costi contenuti, replicando i vantaggi della grande impresa verticalmente integrata; in terzo luogo, e forse la più importante, la rapida diffusione delle conoscenze e delle innovazioni (i cosiddetti *knowledge spillovers*).

È su quest'ultimo punto che Marshall introdusse un concetto tanto evocativo quanto analiticamente potente: l'"atmosfera industriale" (*industrial atmosphere*)¹³⁵. Con questa espressione, egli intendeva condensare quell'insieme di esternalità intangibili che permeavano il distretto. L'atmosfera industriale è un brodo di coltura socio-economico in cui le conoscenze tecniche, le informazioni sui mercati, le nuove idee e le piccole innovazioni incrementali

¹³⁴ A. Marshall, *Principles of Economics*, London, 1890, libro IV, cap. X, pp. 326-336.

¹³⁵ *ibidem*, pp. 271-275.

circolano liberamente, quasi per osmosi. Questa circolazione non avviene attraverso canali formali, ma tramite una fitta rete di relazioni informali, conversazioni nei luoghi di lavoro e di ritrovo, rapporti di vicinato e legami familiari. Si tratta di un processo di apprendimento collettivo che abbassa i costi dell'innovazione e mantiene l'intero sistema locale sulla frontiera tecnologica. L'atmosfera industriale, quindi, interconnette indissolubilmente le condizioni economico-produttive con quelle socio-culturali, evidenziando come un sistema di valori condivisi, regole non scritte e istituzioni locali svolga un ruolo cruciale nello sviluppo di una comunità. La visione marshalliana è intrinsecamente olistica: il distretto non è una semplice somma di imprese, ma un sistema integrato di imprese e comunità locale che co-evolvono.

Nonostante la sua profondità, l'intuizione marshalliana sui distretti industriali rimase per decenni ai margini del pensiero economico dominante, offuscata dal paradigma della grande impresa fordista, gerarchica e verticalmente integrata, che sembrava rappresentare l'unico modello di efficienza e modernità. La riscoperta e la valorizzazione del concetto di distretto industriale avvennero in maniera significativa solo a partire dagli anni Settanta del Novecento, in un contesto storico ed economico profondamente mutato rispetto alle dinamiche della prima metà del secolo. La crisi del modello fordista, caratterizzato dalla produzione di massa standardizzata e dalla rigidità organizzativa delle grandi imprese, le crisi petrolifere degli anni Settanta e la crescente volatilità dei mercati internazionali misero in luce i limiti strutturali di un sistema basato sull'economia di scala e sulla centralizzazione decisionale. Al contrario, apparvero con maggiore evidenza le qualità intrinseche dei sistemi di piccole imprese radicate in specifiche aree geografiche, capaci di mostrare sorprendente resilienza, flessibilità e rapidità di adattamento. Questi sistemi, pur operando in contesti apparentemente periferici rispetto ai grandi poli industriali, manifestavano una capacità di innovazione diffusa e un

dinamismo competitivo che la letteratura economica dell'epoca stentava a spiegare attraverso i modelli tradizionali.

Fu in Italia che questa riscoperta trovò il suo epicentro più rilevante, grazie all'azione di un gruppo di economisti e sociologi che si dedicarono allo studio delle regioni del Nord-Est e del Centro, la cosiddetta "Terza Italia".¹³⁶ Analizzando i sistemi produttivi locali di queste aree, gli studiosi riconobbero nelle piccole e medie imprese che vi operavano una moderna incarnazione del concetto di distretto industriale elaborato da Marshall. Queste aree si caratterizzavano per una densità di imprese specializzate in settori definiti, un forte radicamento territoriale, una rete di relazioni tra imprese e fornitori, e una cultura imprenditoriale condivisa che favoriva l'innovazione e la competitività collettiva.

Figura chiave di questa scuola di pensiero fu Giacomo Becattini¹³⁷, economista italiano considerato il padre della moderna teoria dei distretti industriali. Il contributo di Becattini non si limitò a una semplice riproposizione del modello marshalliano; egli vi aggiunse una dimensione socio-culturale fondamentale, definendo il distretto non più soltanto come una "popolazione di imprese", ma come una vera e propria "comunità di persone".¹³⁸ In questa prospettiva, l'unità di analisi non è più esclusivamente economica, bensì un'intersezione tra la comunità locale — con la sua storia, i suoi valori, le sue istituzioni e la sua cultura — e la popolazione di imprese che la abita. La coesione sociale, la fiducia reciproca, l'etica del lavoro e il senso di appartenenza emergono come fattori produttivi immateriali, capaci di ridurre i costi di transazione, favorire la cooperazione e promuovere l'apprendimento collettivo¹³⁹.

¹³⁶ A. Bagnasco, *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, 1977.

¹³⁷ G. Becattini, *Il distretto industriale: un nuovo modo di interpretare il cambiamento*, Bologna, 1990. pp. 111-128.

¹³⁸ *Ibidem*

¹³⁹ *Ibidem*

Questa impostazione segnò una vera rivoluzione nel modo di concepire il distretto industriale: l'unità d'indagine non è più il sistema distrettuale nel suo complesso, ma l'impresa che vi è inserita. Si comprese che l'azienda distrettuale possiede caratteristiche genetiche diverse dall'impresa isolata o da quella inserita in un contesto produttivo differente. La pressione competitiva e cooperativa del distretto, la presenza di reti di conoscenze e di un capitale sociale diffuso plasmano l'impresa, condizionandone la strategia, le modalità produttive e le capacità innovative. L'innovazione, così, non è più soltanto il frutto di iniziative individuali, ma un processo collettivo e territoriale, in cui la localizzazione geografica e la cultura imprenditoriale condivisa giocano un ruolo cruciale.

In questo senso, la teoria dei distretti industriali italiani ha rappresentato un ponte tra le intuizioni marshalliane sulla concentrazione industriale e le analisi moderne sulla competitività territoriale e sul capitale sociale. Essa ha permesso di comprendere come il territorio non sia semplicemente un contenitore fisico di imprese, ma un attore attivo nello sviluppo economico, capace di generare vantaggi comparativi e competitivi sostenibili nel tempo. Inoltre, questa lettura ha aperto la strada a una più ampia riflessione sulle interazioni tra economia, cultura e società, mostrando come la produttività e l'innovazione possano essere strettamente legate ai valori e alle relazioni che caratterizzano una comunità locale.¹⁴⁰

L'atmosfera industriale, con le sue componenti sociali, culturali e storiche, influenza il carattere e il comportamento imprenditoriale. L'incidenza del contesto socio-culturale si manifesta soprattutto attraverso la qualità del capitale umano, plasmato dai valori e dalle tradizioni locali. Come ha sottolineato Vaccà, la "qualità" del contesto diviene un fattore primario di competitività, in grado di generare differenziali difficilmente colmabili, in

¹⁴⁰ M.J. Piore, C.F. Sabel, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, New York, 1984.

quanto basati su risorse intangibili, location-specific e non esportabili. L'identità culturale di un sistema-paese, e più specificamente di un sistema locale, si traduce in un vantaggio competitivo unico e difficilmente imitabile.¹⁴¹

A partire dagli anni Novanta, il dibattito sui distretti industriali si è internazionalizzato e, in una certa misura, formalizzato, soprattutto grazie all'opera di Michael E. Porter e al suo concetto di cluster. Sebbene Porter stesso riconosca il suo debito intellettuale verso Marshall e la scuola italiana, il suo approccio presenta alcune differenze significative. Un cluster è definito come "una concentrazione geografica di imprese interconnesse, fornitori specializzati, erogatori di servizi, imprese in settori collegati e istituzioni associate (per esempio, università, enti di standardizzazione e associazioni di categoria) in un particolare campo, che competono ma anche cooperano" (Porter, 1998). La definizione è più ampia di quella di distretto, potendo includere anche grandi imprese e settori di servizi avanzati, e pone un'enfasi maggiore sui meccanismi formali di interazione e sulla duplice dinamica di competizione e cooperazione.

L'analisi di Porter si rivela particolarmente potente nell'affrontare quello che egli definisce il "paradosso della localizzazione" (paradox of location): in un'economia globale dove capitali, tecnologie e informazioni sembrano muoversi senza attrito, la prossimità geografica e la localizzazione diventano, paradossalmente, ancora più cruciali per la competitività. La ragione è che il vantaggio competitivo sostenibile non si basa più su fattori generici e a basso costo (facilmente reperibili ovunque), ma su conoscenze specialistiche, innovazione continua e relazioni complesse, tutte risorse che sono profondamente radicate in un luogo specifico. I cluster, secondo Porter, rappresentano il contesto ideale per la creazione e il potenziamento di tali vantaggi.

¹⁴¹ C. Trigilia, Sviluppo senza autonomia. Effetti perversi delle politiche nel Mezzogiorno, Bologna, 1992.

Egli sistematizza l'impatto del cluster sulla competizione attraverso tre meccanismi principali:

1. Incremento della produttività delle imprese localizzate: la prossimità garantisce un accesso superiore a input specializzati, servizi, informazioni e capitale umano qualificato. Riduce i costi di transazione, facilita il coordinamento con i fornitori e permette di accedere più facilmente a beni pubblici o semi-pubblici (come infrastrutture di ricerca o programmi di formazione specifici). La densità di relazioni accelera i flussi di informazione, permettendo alle imprese di essere più reattive e di confrontare le proprie performance con quelle dei concorrenti locali (benchmarking).

2. Guida alla direzione e al ritmo dell'innovazione: i cluster sono dei veri e propri motori di innovazione. La prossimità e le relazioni formali e informali con clienti, fornitori e istituzioni di ricerca forniscono una visione più chiara e rapida delle nuove esigenze del mercato e delle nuove possibilità tecnologiche. La presenza di clienti sofisticati e esigenti spinge le imprese a innovare costantemente. La rivalità interna al cluster, inoltre, crea una forte pressione a migliorare e a differenziarsi, mentre la base di competenze condivisa facilita l'assorbimento e la ricombinazione creativa della conoscenza.

3. Stimolo alla formazione di nuove imprese (imprenditorialità): l'atmosfera del cluster favorisce la nascita di nuove iniziative imprenditoriali (new firm formation). La presenza di competenze specializzate, di fornitori e di potenziali clienti abbassa le barriere all'ingresso. Le informazioni sulle opportunità di mercato sono più accessibili e l'esistenza di modelli di successo (altri imprenditori locali) agisce da stimolo. Spesso, nuove imprese nascono come spin-off di aziende già esistenti, contribuendo a un continuo processo di rigenerazione e specializzazione del tessuto produttivo locale.

Il rinnovato interesse accademico per i cluster è stato supportato da una crescente mole di studi empirici che ne hanno validato l'impatto positivo.

Numerose ricerche hanno evidenziato una correlazione positiva tra la presenza di cluster forti e un più alto numero di brevetti e innovazioni, un maggior tasso di creazione di nuove imprese, e livelli più elevati di crescita economica, salari e occupazione¹⁴². Di conseguenza, i cluster sono stati progressivamente riconosciuti non solo come un interessante oggetto di studio, ma anche come un potente strumento di politica per lo sviluppo economico locale.

Questo ha comportato una ridefinizione del ruolo delle istituzioni pubbliche. Lungi dall'adottare politiche industriali dirigiste e verticali ("picking winners"), i governi, sia a livello nazionale che locale, sono chiamati a svolgere un ruolo di facilitatori e catalizzatori. Come afferma Porter, essi devono "creare un ambiente che supporti una produttività crescente", assicurando la fornitura di input pubblici di alta qualità (come cittadini istruiti e infrastrutture fisiche e digitali) e definendo regole di competizione chiare e stabili che premino l'innovazione e il merito¹⁴³. Iniziative come The European Cluster Memorandum (2007) testimoniano la diffusione globale di politiche pubbliche volte a promuovere la nascita e il rafforzamento dei cluster, basate sulla collaborazione tra attori pubblici e privati e sulla creazione di una visione condivisa per lo sviluppo del territorio.

In conclusione, il percorso storico del concetto di distretto industriale, dalla sua intuizione marshalliana alla sua formalizzazione porteriana, rappresenta un fondamentale arricchimento per la comprensione del nesso tra territorio e competitività. Esso dimostra che la varietà dei luoghi e delle relazioni che in essi si intessono è una funzione essenziale nella generazione del vantaggio competitivo. Ma soprattutto, questo filone di pensiero rivela un aspetto cruciale per il prosieguo della nostra analisi: i meccanismi che rendono un distretto o un cluster competitivo – la fiducia, la reputazione, la

¹⁴² M. Bellandi, Local development and embedded large firms, in «Entrepreneurship & Regional Development», vol. 13, n. 3, 2001, pp. 189-210.

¹⁴³ M.E. Porter, On Competition, Boston, MA, 1998,

cooperazione, le relazioni di lungo periodo, il forte senso di appartenenza a una comunità – sono gli stessi che possono creare le condizioni per approcci al business socialmente responsabili e sostenibili.¹⁴⁴ In un contesto dove le transazioni non sono anonime e la reputazione individuale e aziendale è un asset fondamentale, i comportamenti opportunistici sono socialmente sanzionati, mentre le pratiche che generano valore per l'intera comunità sono incentivate. Il distretto, dunque, non è solo un motore di efficienza economica, ma anche un potenziale incubatore di un modello di sviluppo più equo e sostenibile, in cui la competitività dell'impresa è indissolubilmente legata al benessere del suo territorio.

3.3. Il ruolo del territorio per le piccole e medie imprese (PMI)

L'analisi storica e teorica fin qui condotta ha tracciato un percorso evolutivo che, partendo dalla concezione del territorio come Stato-nazione nelle teorie classiche del commercio, è approdata alla sua interpretazione come sistema socio-produttivo complesso nei modelli dei distretti industriali e dei cluster. Se il primo approccio considerava il territorio come un dato esogeno, una "scatola nera" dotata di vantaggi comparati statici, il secondo lo ha svelato come un costrutto endogeno, un'arena dinamica in cui il vantaggio competitivo viene attivamente costruito attraverso l'interazione e la cooperazione. In questo quadro, emerge con prepotenza la centralità di un attore economico specifico che, più di ogni altro, vive un rapporto simbiotico e inscindibile con il proprio contesto locale: la Piccola e Media Impresa (PMI). Non è un caso che le PMI siano state spesso descritte come "imprese di territorio", entità profondamente radicate nel contesto al quale appartengono, dal quale attingono

¹⁴⁴ A. Etzioni, *The Spirit of Community: Rights, Responsibilities, and the Communitarian Agenda*, New York, 1993

incessantemente risorse, competenze e conoscenze spesso non disponibili o difficilmente riproducibili al proprio interno.

In questa prospettiva, il territorio acquisisce una nuova centralità nelle dinamiche produttive: da mero "contenitore" di attività economiche, si trasforma in "accumulatore" di capitale cognitivo e relazionale.¹⁴⁵ Diventa uno spazio relazionale complesso, unico e difficilmente imitabile, le cui "riserve" di intelligenza, abilità e saper fare si rivelano una risorsa fondamentale per fronteggiare la crescente complessità dei mercati globali e per tradurla in un fattore di vantaggio competitivo¹⁴⁶. Le PMI, per loro natura, non sarebbero in grado di innovarsi e competere efficacemente senza "lavorare insieme" agli altri attori del sistema locale. Si innesca così un processo di co-evoluzione in cui territorio e impresa si plasmano a vicenda: l'impresa contribuisce a specializzare e arricchire il tessuto locale, e il territorio, a sua volta, si trasforma in un attore strategico capace di attrarre e trattenere investimenti, generando crescita e benessere per la comunità.

Dalle Economie Esterne all'Innovazione Sociale: i Pilastri della Competitività Territoriale.

Per disaggregare analiticamente i meccanismi attraverso cui il territorio potenzia la competitività delle PMI, la teoria sui distretti industriali offre il quadro concettuale più robusto. Essa giustifica la prossimità geografica come un fattore in grado di generare benefici in termini di produttività e innovazione, riconducibili a tre pilastri fondamentali, come evidenziato da Garofoli:¹⁴⁷ le economie esterne, l'efficienza collettiva e l'innovazione sociale.

1. Le Economie Esterne: Questo concetto, di chiara ascendenza marshalliana, si riferisce a tutti quei vantaggi di costo e di accesso a risorse che

¹⁴⁵ M. Bellandi (2001). *Local Development and Embedded Large Firms*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 189–210.

¹⁴⁶ G. Becattini, *Il distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico*, in «Stato e Mercato», n. 58, 2000, pp. 93-115.

¹⁴⁷ G. Garofoli, *Struttura e dinamiche dei distretti industriali*, Milano, 1983.

un'impresa ottiene per il semplice fatto di essere localizzata in una specifica area, senza dover sostenere un costo diretto. Sono determinate dall'accumulazione storica di conoscenze e competenze specifiche, che consentono un accesso privilegiato a input cruciali. La presenza di un mercato del lavoro specializzato, di una rete di fornitori sub-fornitori ultra-specializzati, di centri di servizio e di consulenti esperti in quel particolare settore, permette alla singola PMI di esternalizzare numerose funzioni. In questo modo, essa può recuperare quelle economie di scala e di specializzazione che altrimenti sarebbero appannaggio esclusivo della grande impresa verticalmente integrata, mantenendo al contempo una struttura agile e flessibile.

2. L'Efficienza Collettiva: Questo secondo pilastro va oltre i semplici vantaggi passivi delle economie esterne e si concentra sui benefici attivi che derivano dalla cooperazione e dalla divisione del lavoro tra imprese. L'efficienza collettiva emerge quando l'efficienza di ciascuna impresa dipende strettamente da quella dei suoi partner locali. In una filiera distrettuale, la qualità del prodotto finale è il risultato di una catena di valore frammentata tra decine di piccole unità produttive. Questo crea un forte incentivo alla collaborazione, allo scambio di informazioni e al controllo reciproco della qualità. Si genera un sistema in cui la competizione, pur presente, è temperata dalla consapevolezza di un destino comune. Il risultato è un miglioramento della produttività della singola impresa e, soprattutto, un aumento esponenziale dell'efficienza del sistema nel suo aggregato.

3. L'Innovazione Sociale: Questo è forse il concetto più profondo e qualificante. Esso descrive il processo di socializzazione della conoscenza che porta a un'integrazione virtuosa tra innovazione tecnologica, competenze professionali e cultura locale. L'innovazione nel distretto non è tanto il frutto di grandi investimenti in R&S formale, quanto piuttosto un processo continuo di piccoli miglioramenti incrementali, di adattamenti e di ricombinazioni creative di tecnologie esistenti. Questo processo è alimentato dall'atmosfera industriale,

dalla circolazione informale di idee, dal "learning by doing" e dal "learning by interacting". È un'innovazione che si adegua costantemente al grado di conoscenze maturate nel sistema locale, rendendolo un vero e proprio "sistema cognitivo" (Rullani, 2003). In questa economia dell'intangibile e della conoscenza, il sistema locale rappresenta per le PMI italiane una straordinaria opportunità.

3.3.1 Il Territorio come trampolino per l'Internazionalizzazione

La cultura relazionale del distretto e i vantaggi descritti possono proiettare la competitività delle PMI ben oltre i confini nazionali. Gli studi sullo sviluppo internazionale delle PMI hanno infatti da tempo enfatizzato l'importanza cruciale del territorio quale fonte di risorse e competenze non disponibili o di difficile riproduzione interna¹⁴⁸. Per una piccola impresa, la produzione interna di conoscenza per operare sui mercati esteri – conoscenza dei mercati, delle normative, delle culture – è spesso proibitiva a causa delle diseconomie di scala. Gli ostacoli all'internazionalizzazione sono, il più delle volte, interni all'impresa e legati alle sue limitate risorse, piuttosto che alla mancanza di opportunità esterne.

È qui che il territorio interviene come fattore abilitante. La rete di relazioni innesca meccanismi di cross-fertilization, favorendo l'apprendimento esplorativo e la capacità di adattamento richiesti dai mercati globali. Le imprese possono condividere informazioni, partecipare a fiere internazionali attraverso consorzi, o apprendere dall'esperienza di altre aziende locali già internazionalizzate. Inoltre, per molte PMI, il territorio stesso diventa il principale fattore di differenziazione. La valorizzazione dell'origine geografica,

¹⁴⁸ S. Brusco, The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration, in «Cambridge Journal of Economics», vol. 6, n. 2, 1982, pp. 167-184.

il cosiddetto "effetto Made in", cessa di essere una semplice etichetta per diventare un potente strumento di marketing che evoca qualità, tradizione e unicità. Per innumerevoli produzioni, specialmente quelle agroalimentari a denominazione di origine protetta (DOP) o i prodotti dell'artigianato di lusso, il territorio non è solo un contesto, ma un ingrediente essenziale del prodotto stesso.

Il sistema locale, in quanto sistema cognitivo, si protegge e si valorizza attraverso la gestione di due frontiere¹⁴⁹: una frontiera interna dell'inclusione, che consente a chi vive e lavora nel sistema di accedere a basso costo alla conoscenza tacita e contestuale lì sedimentata, e una frontiera esterna dell'esclusione, che rende difficile, se non impossibile, per gli attori esterni replicare quel patrimonio unico di saperi. È proprio questa irriproducibilità che costituisce la base di un vantaggio competitivo duraturo sui mercati internazionali.

Il rapporto tra PMI e territorio è, tuttavia, una relazione di interdipendenza biunivoca. Se le imprese attingono risorse, esse creano anche un ritorno tangibile per la comunità attraverso la creazione di posti di lavoro, la formazione, l'organizzazione di eventi culturali e il sostegno a iniziative locali (EC, 2007). Le PMI svolgono un ruolo cruciale nell'alimentare la partecipazione civica e nel promuovere lo sviluppo economico e sociale dell'area. Diventa quindi fondamentale, come sottolineato da alcuni studiosi, "ricucire" costantemente i rapporti tra imprese, sistema locale e collettività, in un processo di "ri-accoppiamento" dove responsabilità economica e sociale, solidarietà e partecipazione diventano gli ingredienti per uno sviluppo autentico.

¹⁵⁰Questa relazione simbiotica, però, è fragile. Il patto può spezzarsi. Il territorio può trasformarsi da asset a risorsa negativa quando le istituzioni locali

¹⁴⁹ E. Rullani, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma, 2003

¹⁵⁰ A. Natali, *Distretti industriali e sviluppo locale: Una raccolta di saggi (1990–2002)*, Bologna, 2007.

diventano inefficienti, la qualità della vita degrada, o le politiche di governance non sono più coerenti con l'identità industriale locale. In questi casi, le imprese non solo perdono il loro vantaggio competitivo, ma devono sostenere costi aggiuntivi per arginare le inefficienze del sistema. Viceversa, le imprese possono danneggiare il territorio attraverso l'inquinamento, lo sfruttamento delle risorse o il disinteresse per la coesione sociale, erodendo così le fondamenta stesse della propria competitività a lungo termine. Quando l'immagine del territorio si deteriora, l'impatto negativo si ripercuote immediatamente sulla credibilità delle sue imprese, sia sul mercato interno che all'estero.

3.3.2 Il Contesto Locale come Arena Etica: Incentivi Strutturali alla Sostenibilità

È proprio l'intrinseca natura di questo rapporto di interdipendenza che permette di comprendere come il contesto locale possa agire da potente incentivo all'adozione di scelte etiche e sostenibili da parte delle PMI. Lungi dall'essere un mero auspicio morale, la spinta verso la sostenibilità emerge da meccanismi strutturali radicati nella prossimità geografica e relazionale. Questi meccanismi trasformano la responsabilità sociale e ambientale da un costo aggiuntivo a un investimento strategico per la sopravvivenza e il successo. Possiamo identificarne almeno tre.

Il primo e più potente meccanismo è legato alla reputazione e al controllo sociale. In un ecosistema denso come un distretto, le transazioni economiche non sono anonime. L'imprenditore della PMI non è un CEO distante che risponde a un consiglio di amministrazione in un'altra città; è un membro della comunità, una persona con un nome e un volto, i cui figli frequentano le scuole locali e che incontra i propri dipendenti e fornitori al bar o al mercato. Questa

"visibilità sociale" crea un potentissimo sistema di controllo informale. Comportamenti opportunistici o palesemente irresponsabili – inquinare il fiume da cui attinge anche l'agricoltura locale, violare sistematicamente le norme di sicurezza sul lavoro, delocalizzare improvvisamente per un piccolo vantaggio di costo – generano un danno reputazionale immediato e pervasivo. Questo danno non è astratto: si traduce nell'esclusione dalle reti di fiducia, nella difficoltà a reperire credito dalle banche locali, nella fuga dei lavoratori migliori e nella perdita di legittimità agli occhi della comunità. La necessità di preservare il proprio "capitale reputazionale", indispensabile per continuare a operare, funge da deterrente contro i comportamenti predatori e da incentivo strutturale verso l'affidabilità, la correttezza e l'etica negli affari.

Il secondo meccanismo è connesso all'identità e alla salvaguardia del valore condiviso. Per l'impresa fortemente radicata, il territorio non è uno sfondo neutro, ma parte integrante della sua identità e della sua proposta di valore. L'orgoglio per la qualità del proprio prodotto si fonde inscindibilmente con l'orgoglio per il proprio luogo d'origine. In questa ottica, il patrimonio ambientale, paesaggistico e socio-culturale del territorio cessa di essere un'esternalità da ignorare e diventa un asset strategico da proteggere e valorizzare. Un'impresa vinicola che trae il suo vantaggio competitivo dall'unicità del suo terroir ha un interesse economico diretto a promuovere pratiche agricole sostenibili che preservino la biodiversità e la qualità del suolo. Un'azienda del settore turistico la cui attrattività dipende dalla bellezza del paesaggio locale sarà la prima a opporsi a una cementificazione selvaggia. La sostenibilità, in questo quadro, non è il risultato di un'imposizione normativa esterna, ma una scelta strategica dettata da un illuminato interesse personale: danneggiare il territorio significa, nel lungo periodo, distruggere la fonte stessa del proprio vantaggio competitivo.

Infine, il territorio si configura come la scala ideale per l'azione collettiva a favore della sostenibilità. Molte sfide ambientali e sociali sono insormontabili

per una singola PMI. L'investimento in tecnologie pulite, l'ottenimento di complesse certificazioni ambientali (come EMAS o ISO 14001), o l'organizzazione di un sistema di economia circolare per il recupero degli scarti di lavorazione, presentano costi e complessità organizzative proibitive. A livello di sistema territoriale, tuttavia, queste sfide diventano gestibili. Le associazioni di categoria possono promuovere percorsi di certificazione di distretto, socializzando i costi. Possono nascere consorzi per la gestione collettiva dei rifiuti o per la costruzione di impianti energetici da fonti rinnovabili a servizio dell'intera area. Le istituzioni locali possono co-finanziare progetti di ricerca applicata in collaborazione con le università per sviluppare soluzioni sostenibili adatte alle esigenze specifiche del tessuto produttivo locale. La prossimità e la fiducia facilitano l'organizzazione di queste iniziative collettive, trasformando un potenziale vincolo normativo in un'opportunità di innovazione e di riposizionamento competitivo per l'intero sistema.

3.4. Il Capitale Sociale: Fattore Strategico per la Competitività delle PMI

Si è visto come le dinamiche di agglomerazione nei distretti industriali e il radicamento delle Piccole e Medie Imprese (PMI) nel loro contesto locale generino vantaggi competitivi che trascendono la semplice logica dei costi, attingendo a risorse immateriali come la conoscenza diffusa, le reti di collaborazione e la reputazione. Emerge, tuttavia, la necessità di dare un nome e una struttura teorica a quella risorsa intangibile che agisce da catalizzatore per tutti questi fenomeni: quel "cemento" che tiene insieme la comunità e l'economia, quell'"olio" che lubrifica gli ingranaggi della cooperazione. Questa risorsa è il capitale sociale. Se il territorio è l'hardware, il capitale sociale ne è

il sistema operativo: un insieme di norme, reti e, soprattutto, fiducia che governa le interazioni tra gli attori e ne determina l'efficacia collettiva. L'esplorazione del capitale sociale come fattore di competitività non è, dunque, un'aggiunta tematica, ma la naturale conclusione del percorso argomentativo fin qui svolto, in grado di offrire una spiegazione più profonda e unificante del perché e del come il "luogo" conti ancora in un'economia globale.

L'aspetto relazionale, del resto, non è un accessorio, ma un tratto genetico e distintivo delle PMI. La loro stessa struttura, facilitata dalle piccole dimensioni, promuove relazioni informali e dirette al proprio interno. All'esterno, questa inclinazione naturale alla relazionalità diventa un vettore strategico fondamentale, basato sulla capacità di intessere e partecipare a network informali.¹⁵¹ A differenza delle grandi imprese, che possono esercitare un significativo potere contrattuale e talvolta persino condizionare le comunità in cui operano, la PMI raramente può imporre le proprie decisioni. La sua sopravvivenza e il suo successo dipendono, quindi, in modo cruciale dalla sua abilità di costruire relazioni di qualità con i partner, di generare fiducia e di sviluppare consenso, legittimità e reciprocità. Questo patrimonio relazionale è considerato un asset strategico fondamentale per costruire una performance sostenibile nel lungo termine. Il concetto di capitale sociale, definito da Putnam come "le connessioni tra gli individui – le reti sociali e le norme di reciprocità e di affidabilità che ne derivano",¹⁵² ha raccolto un vasto interesse interdisciplinare proprio per la sua capacità di spiegare fenomeni altrimenti enigmatici. Economisti (Woolcock & Narayan), sociologi (Coleman), scienziati politici (Ostrom) e studiosi di management (Nahapiet & Ghoshal) hanno riconosciuto in esso una chiave per comprendere come la cooperazione emerga e si sostenga. Come affermato dallo stesso Putnam, il capitale sociale è cruciale perché mette insieme persone con background e prospettive diverse, è

¹⁵¹ F. Buffa, *Struttura e dinamiche di relazione tra PMI nelle destinazioni turistiche*, Padova, 2013.

¹⁵² R.D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, 2000.

ottimo per collegarsi a risorse esterne e per la diffusione delle informazioni, ed è fondamentale per sostenere la reciprocità e mobilitare la solidarietà. È, in sintesi, ciò che "può migliorare l'efficienza della società facilitando il coordinamento delle azioni".¹⁵³

Al cuore del capitale sociale risiede la fiducia (trust). L'importanza di questa componente è tale che autori come Putnam e Fukuyama l'hanno utilizzata come variabile esplicativa principale per classificare i diversi sentieri di sviluppo economico seguiti dai paesi industrializzati nel dopoguerra. Come ha acutamente osservato l'economista Partha Dasgupta, "la fiducia è importante perché la sua presenza o assenza può avere un'influenza su ciò che scegliamo di fare, e in molti casi su ciò che possiamo fare". La fiducia, dunque, non è un sentimento, ma una risorsa economica che espande il set di opportunità disponibili per gli attori.

La formalizzazione del concetto nel pensiero sociologico, come già accennato, si deve a figure come Pierre Bourdieu che lo interpretò come una risorsa individuale per la mobilitazione di reti a proprio vantaggio, e James Coleman, che lo vide invece come un bene pubblico della comunità, radicato nella struttura delle relazioni. È stata però la monumentale ricerca di Robert Putnam sulla tradizione civica in Italia a dimostrare empiricamente il suo impatto sulla performance economica e istituzionale, introducendo la cruciale distinzione tra capitale sociale bonding (inclusivo, tra simili) e bridging (ponte, tra diversi), il cui equilibrio è vitale per la prosperità di una comunità.

A mano a mano che si stringono i rapporti tra le imprese della filiera e tra queste e il contesto circostante, in particolare con le istituzioni locali, l'importanza del capitale sociale cresce esponenzialmente.

1. La Drastica Riduzione dei Costi di Transazione: in un ambiente ad alta densità di capitale sociale, la fiducia agisce come un sostituto dei contratti

¹⁵³ R.D. Putnam, R. Leonardi, R. Nanetti, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, 1993.

formali. La reputazione diventa il meccanismo di garanzia più efficace. Questo ambiente riduce drasticamente i costi legali, di monitoraggio e di negoziazione, liberando risorse preziose che la PMI può investire in attività a maggior valore aggiunto.

2. La Creazione e Diffusione Accelerata della Conoscenza: il capitale sociale è il veicolo che rende possibile il processo di apprendimento collettivo. Le reti sociali fitte e aperte fungono da canali ad alta velocità per la circolazione di informazioni e, soprattutto, di quella conoscenza tacita che è la vera fonte dell'innovazione incrementale nei sistemi di PMI.

3. L'Accesso Privilegiato a Risorse e la Compensazione dei Limiti Dimensionali: il capitale sociale mitiga le asimmetrie informative che penalizzano le PMI nell'accesso al credito (relationship banking) e al capitale umano qualificato (reclutamento tramite reti). Inoltre, la capacità di fare network, basata sulle capacità relazionali, è vista come un aspetto fondamentale per contrastare la crescente competitività. Attraverso le reti, le PMI possono compensare la mancanza di efficienza legata alla piccola dimensione, ampliare l'offerta di prodotti e servizi, ridurre i tempi di risposta al mercato e rendere più efficienti gli approvvigionamenti).

4. La Promozione dell'Azione Collettiva in una Competizione Territoriale: il capitale sociale è la preconditione per superare i problemi dell'azione collettiva e creare consorzi e reti d'impresa. Questa capacità è oggi più cruciale che mai, poiché la competizione si svolge sempre meno a livello di singola impresa e sempre più a livello di sistema territoriale. Emerge una nuova competizione territoriale, che fa emergere il ruolo strategico giocato dalle economie esterne e dalle politiche locali.¹⁵⁴ Le strategie che gli attori locali pongono in essere per vincere la concorrenza entrano a pieno titolo tra i fattori di competitività della singola impresa. In questo contesto, i network diventano

¹⁵⁴ C. Salone, *Politiche territoriali. L'azione collettiva nella dimensione territoriale*, Torino, 2005, pp

"sfaccettati" (multi-faceted), poiché contribuiscono al raggiungimento di diversi obiettivi, producendo anche risultati inaspettati a vantaggio sia delle imprese che della collettività.

Le risorse intangibili della reputazione, della fiducia, della legittimità e del consenso non sono solo ingredienti, ma anche prodotti del capitale sociale. Esse tendono a essere auto-rinforzanti e cumulative: la fiducia genera cooperazione, la cooperazione riuscita rafforza la fiducia, creando circoli virtuosi tra imprese e attori istituzionali che possono portare a un equilibrio sociale con alti livelli di coinvolgimento civico e benessere collettivo. Per questo, il capitale sociale è "un aspetto potenzialmente critico per la vita di una piccola impresa"¹⁵⁵, poiché le PMI non sono un "micro-cosmo" isolato, ma basano la loro stessa esistenza sullo scambio continuo con il contesto sociale e ambientale in cui sono inserite.

È in questo circolo virtuoso che la competitività si salda con l'etica e la sostenibilità. Le stesse dinamiche che generano efficienza economica creano anche un forte incentivo alla responsabilità. La Reputazione come Regolatore Informale: In una comunità coesa, la necessità di mantenere una buona reputazione per continuare a operare agisce come un potente disincentivo ai comportamenti predatori e un incentivo alla correttezza.

L'Identità come Custodia del Territorio: L'impresa che trae valore dalla sua origine geografica ha un interesse economico diretto a proteggere e valorizzare il patrimonio ambientale e sociale locale, agendo come "custode" del territorio. L'Azione Collettiva per la Sostenibilità: La fiducia e la cooperazione consentono di affrontare su scala territoriale le sfide della sostenibilità (gestione dei rifiuti, certificazioni ambientali, welfare locale), trasformando un onere in un'opportunità di innovazione.

¹⁵⁵ L.J. Spence, R. Schmidpeter, A. Habisch, Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK, in «Journal of Business Ethics», vol. 47, n. 1, 2003, pp. 17-29.

Il capitale sociale, tuttavia, non è un fenomeno puramente spontaneo. La sua creazione e il suo mantenimento richiedono un impegno attivo e simmetrico sia dal lato delle imprese che da quello delle istituzioni. Se da un lato sta all'impresa la capacità di valorizzare il tessuto relazionale, sociale e culturale dei luoghi di produzione per creare un network "unico", dall'altro lato le istituzioni giocano un ruolo altrettanto fondamentale. Accanto al lavoro delle imprese per incrementare l'interazione, c'è il lavoro cruciale delle istituzioni per sviluppare politiche e servizi rivolti alle imprese, per valorizzare le reti e i loro saperi diffusi, e per promuovere le attitudini e le vocazioni del territorio.

Le istituzioni devono svolgere il ruolo di stimolatori, equilibrando le specificità dei vari attori affinché la rete diventi una risorsa effettiva per la crescita territoriale. Le soluzioni a livello locale, che si fondano sull'impegno della comunità e sull'autoregolamentazione, stanno assumendo un'importanza crescente nel favorire il buon esito delle interazioni. Tali approcci sono cruciali per il rafforzamento delle reti locali, che si configurano come pilastri per la crescita e la stabilità delle comunità stesse. In particolare, le associazioni sono fondamentali quando riescono a ottimizzare le performance delle singole imprese, offrendo vantaggi mirati, come consulenza e informazioni, e supporto collettivo. Esse contribuiscono così a creare strutture che permettano alle PMI di aumentare il loro impatto sul bene comune.

In questo quadro, il mondo delle imprese e quello delle istituzioni/sociale non possono rimanere separati. L'efficacia del sistema dipende dalla loro capacità di interagire e evolversi insieme. È importante "ricucire" e sviluppare continuamente i legami tra le imprese, il sistema e l'ambiente, in un processo di "riaccoppiamento" tra impresa e contesto locale. Tale processo non solo migliora la competitività delle singole realtà, ma promuove anche una maggiore integrazione tra gli attori sociali, favorendo una crescita sostenibile. I concetti di competitività economica e compatibilità sociale, da un lato, e benessere sociale e prosperità economica, dall'altro, riflettono perfettamente

questo rapporto di reciproco condizionamento. La simbiosi che ne deriva è di fondamentale importanza per uno sviluppo armonioso.

Questa connessione assume un significato particolare quando l'economia è composta da piccole realtà imprenditoriali. La competitività, come evidenziato, è strettamente legata alla forza del capitale sociale e alla salute del territorio. Le reti di relazioni sociali che promuovono la fiducia e la cooperazione sono determinanti per il successo delle PMI, che non possono prescindere dal contesto sociale e territoriale in cui operano.

CAPITOLO QUARTO

L'Etica d'Impresa nelle Eccellenze Campane

4.1. La Campania come laboratorio di etica e competitività territoriale

Il percorso analitico sviluppato nei capitoli precedenti ha costruito una solida impalcatura concettuale attorno all'idea che l'etica non costituisca una dimensione separata o successiva all'azione economica, ma ne sia un presupposto costitutivo e, in definitiva, la condizione per la sua sostenibilità nel lungo periodo. Partendo dalla ricostruzione storica del concetto di giusto prezzo – da intendersi non come un valore amministrato ma come espressione di un'equità relazionale che tiene conto del costo del lavoro, del rischio d'impresa e del valore d'uso per la comunità – si è giunti alle moderne declinazioni della responsabilità sociale d'impresa (CSR) e della sostenibilità di filiera. Questa evoluzione concettuale, come discusso nel Capitolo 2, segna il passaggio da un'etica esteriore e talvolta impositiva a un'etica integrata nella strategia aziendale, dove la creazione di valore economico e quella di valore sociale e ambientale non sono in antagonismo, ma si potenziano reciprocamente.¹⁵⁶

Il Capitolo 3 ha compiuto un ulteriore passo decisivo, collocando questa dinamica etica nel suo habitat privilegiato: il territorio. Superando la visione astratta e decontestualizzata del mercato, l'analisi ha mostrato come la competitività delle imprese, specie delle PMI che costituiscono l'ossatura del sistema produttivo italiano, emerga e si consolidi all'interno di specifici

¹⁵⁶ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Creating shared value*, in «Harvard Business Review», vol. 89, n. 1/2, 2011, pp. 62-77.

ecosistemi locali.¹⁵⁷ Questi ecosistemi, spesso organizzati in forme distrettuali, sono caratterizzati da una fitta trama di relazioni sociali, da un patrimonio condiviso di conoscenze tacite e saperi artigianali, da istituzioni pubbliche e private che regolano la cooperazione e dalla presenza di un “capitale sociale” che facilita l’azione collettiva e riduce i costi di transazione.¹⁵⁸ In tale contesto, il “vantaggio competitivo” non deriva solo dall’efficienza interna all’impresa, ma dall’abilità di attingere e, al contempo, rigenerare le risorse immateriali del territorio stesso. È qui che l’etica d’impresa cessa di essere una dichiarazione di intenti per diventare una pratica quotidiana e visibile, soggetta allo scrutinio della comunità locale e alla reputazione che da essa deriva.

In questa prospettiva teorica, la Campania si configura come un laboratorio empirico di eccezionale fertilità e complessità. La regione rappresenta, infatti, una sintesi estrema e per molti versi paradigmatica delle potenzialità e delle contraddizioni del modello di sviluppo italiano, offrendo uno scenario ideale per investigare la dialettica, spesso stridente, tra contesto territoriale, pratiche economiche e imperativi etici. Se il discorso pubblico tende a ridurre la sua immagine a un concentrato di criticità – dalla persistenza di fenomeni criminali infiltrati in segmenti dell’economia alle carenze infrastrutturali, dalle disfunzioni amministrative ai divari sociali ed educativi¹⁵⁹ – una osservazione più attenta e scevra da pregiudizi rivela un tessuto economico vivace, innovativo e sorprendentemente resiliente.

Questa apparente dicotomia tra un “quadro generale” problematico e la fioritura di “eccellenze particolari” non deve essere letta come un paradosso, ma come il punto di partenza essenziale per un’indagine scientifica rigorosa. La domanda di ricerca che anima questo capitolo è, pertanto, tanto precisa

¹⁵⁷ G. Becattini, *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, 2000.

¹⁵⁸ R.D. Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, 1993.

¹⁵⁹ SVIMEZ. (2023). *Rapporto sull’economia del Mezzogiorno*. Roma: SVIMEZ.

quanto ambiziosa: in che modo un contesto territoriale caratterizzato da forti vincoli e da una storia socio-economica travagliata può fungere, al tempo stesso, da incubatore per modelli imprenditoriali che pongono l'etica, la qualità, la sostenibilità e l'equità di filiera al centro del proprio successo competitivo sul mercato globale? L'obiettivo non è negare o sminuire le criticità, bensì comprendere come, al di dentro di esse e talvolta proprio in reazione ad esse, possano generarsi percorsi alternativi e virtuosi.

L'ipotesi che si intende esplorare è che per un segmento significativo dell'imprenditoria campana di qualità, l'etica e la responsabilità sociale non siano mere strategie di comunicazione o adempimenti formali, ma rappresentino la logica profonda di un modello di business radicato.¹⁶⁰ Questo radicamento si traduce in una serie di scelte strategiche che riecheggiano, in forma moderna, i principi del giusto prezzo: la ricerca di un equo compenso per i fornitori agricoli o artigiani, garantendo loro continuità e sostegno tecnico; l'investimento ossessivo sulla qualità intrinseca del prodotto e sulla trasparenza informativa verso il consumatore, come patto di fiducia; l'impegno a preservare e valorizzare il patrimonio ambientale e paesaggistico da cui si traggono le materie prime; la volontà di essere un attore propulsivo per lo sviluppo culturale e sociale della comunità locale, investendo in formazione, welfare aziendale e promozione del territorio. In sintesi, si tratta di un approccio che interpreta la creazione di valore condiviso non come una moda manageriale, ma come l'unica strada percorribile per una crescita autentica e durevole, capace di legittimare l'impresa agli occhi della sua stessa comunità di riferimento.

¹⁶⁰ M. Del Baldo, *Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: The experience of some "spirited businesses"*, in «Journal of Management and Governance», vol. 16, n. 1, 2012, pp. 1-36

4.2. Il Territorio Campano: Un' analisi di Forze, Debolezze e Opportunità

L'analisi del contesto campano rappresenta un passaggio imprescindibile per comprendere l'humus in cui le eccellenze aziendali oggetto di studio sono cresciute e operano. La Campania non è un territorio monolitico, ma un sistema complesso e stratificato, la cui performance economica e sociale è il risultato di dinamiche storiche, istituzionali e culturali di lungo periodo. Questo paragrafo intende fornire una diagnosi articolata, fondata sui dati più recenti, per superare una narrazione polarizzata e restituire la fotografia di una regione in trasformazione, caratterizzata da persistenti divari ma anche da un dinamismo imprenditoriale che non può essere ignorato.

4.2.1. Quadro socio-economico della Campania: tra ritardi strutturali e segnali di ripresa

La Campania, con i suoi circa 5,5 milioni di abitanti, costituisce la terza regione italiana per popolazione e il cuore demografico del Mezzogiorno. La sua economia, storicamente caratterizzata da una forte vocazione agricola e commerciale, ha subito una profonda trasformazione nel secondo dopoguerra, senza però giungere a una compiuta convergenza con le regioni del Centro-Nord. I dati macroeconomici descrivono un quadro di duplice transizione: da un lato, la persistenza di strutturali fragilità; dall'altro, segnali di vitalità e di una crescita che, seppur disomogenea, si manifesta in settori specifici e in aree territoriali circoscritte.

PIL e Divari di Produttività. Secondo le stime più recenti dell'ISTAT e della SVIMEZ, la Campania contribuisce per circa il 6-7% al PIL nazionale,

una quota inferiore al proprio peso demografico (oltre il 9%).¹⁶¹ Il PIL pro-capite regionale si attesta stabilmente al di sotto del 60% della media dell'Unione Europea a 27 e attorno al 65% di quella italiana, configurando un divario di reddito che, sebbene lievemente attenuatosi negli ultimi decenni, rimane la principale caratteristica strutturale dell'economia regionale. Questo gap è espressione di un più profondo divario di produttività, legato a fattori multifattoriali che includono la minore dimensione media delle imprese, la specializzazione in settori a più basso valore aggiunto, carenze infrastrutturali e, non ultimo, un tessuto istituzionale e amministrativo che non sempre ha garantito condizioni paritarie per lo sviluppo della concorrenza e dell'innovazione.¹⁶²

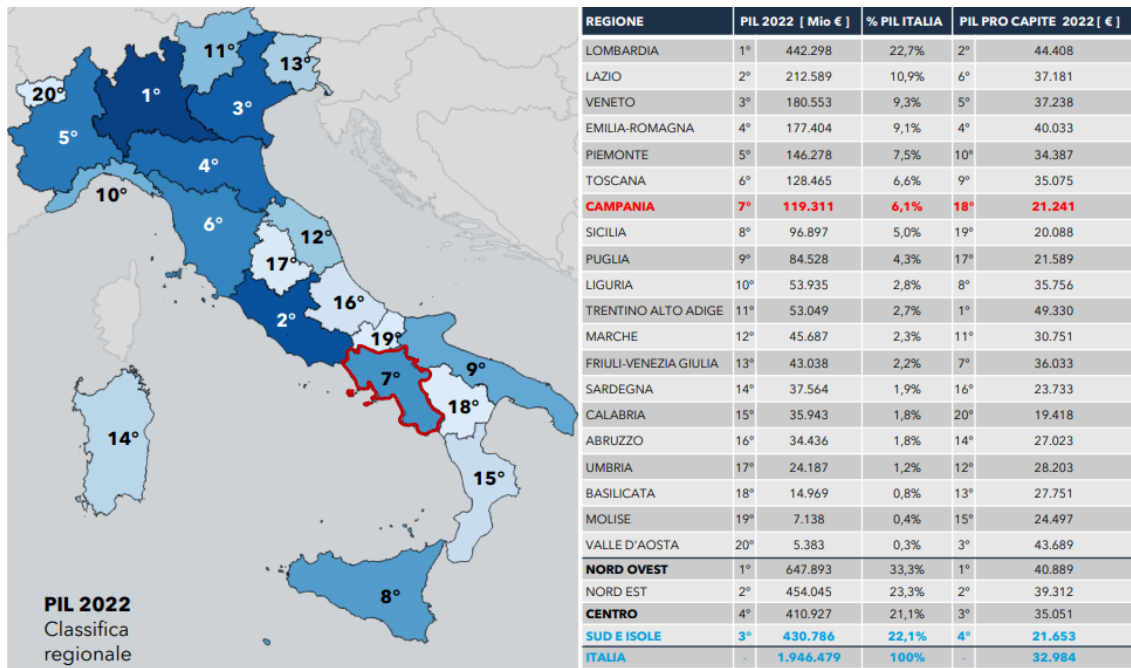


Figura 3: Classifica regionale del PIL italiano relativa all'anno 2022. La Campania si posiziona come la settima economia regionale a livello nazionale, contribuendo per il 6,1% al PIL complessivo con un valore di 119.311 milioni di euro. Nonostante il 18° posto per PIL pro capite (21.241 €), la regione rappresenta la principale forza economica del Mezzogiorno (Sud e Isole), che nel suo complesso genera il 22,1% della ricchezza nazionale.

Fonte: Elaborazione su dati ISTAT / Contabilità Nazionale 2022.

¹⁶¹ ISTAT (2023). Conti economici territoriali. Anni 2019-2021.

¹⁶² G. Iuzzolino, G. Pellegrini, G. Viesti (a cura di), *Convergenza e divergenza nei territori italiani*, Bologna, 2013.

Tuttavia, una lettura puramente aggregata rischia di essere fuorviante. A partire dagli anni 2000, in particolare nel periodo pre-pandemico, la regione ha mostrato tassi di crescita del PIL spesso superiori alla media nazionale, trainati dalla domanda interna e dall'export di alcuni comparti di forza.¹⁶³ Questa dinamica, pur non essendo sufficiente a colmare il gap secolare, indica la presenza di motori di crescita attivi e di una potenziale traiettoria di convergenza, se sostenuta da politiche adeguate e da un rafforzamento del capitale istituzionale.

Il mercato del lavoro campano rappresenta uno dei nodi critici più evidenti. Il tasso di disoccupazione, sebbene in significativa riduzione rispetto ai picchi toccati nella decade 2010-2020, si mantiene su livelli doppi rispetto alla media nazionale (circa il 12% contro il 7,5% nel 2023).¹⁶⁴ La disoccupazione giovanile, pur in calo, supera ancora il 30%, evidenziando un drammatico mismatch tra sistema formativo e domanda di competenze del tessuto produttivo. Il tasso di occupazione (15-64 anni), pur in costante miglioramento, rimane di oltre 15 punti percentuali inferiore a quello del Nord Italia, con un ulteriore divario di genere particolarmente accentuato.¹⁶⁵

Tuttavia, queste statistiche ufficiali catturano solo parzialmente la realtà. La Campania, come gran parte del Sud, è caratterizzata da un'elevata incidenza del lavoro sommerso e irregolare, che in alcuni settori (edilizia, agricoltura, servizi alla persona, piccola ristorazione) rappresenta una quota rilevante dell'occupazione effettiva. Questo fenomeno, oltre a rappresentare una grave violazione dei diritti dei lavoratori e un danno erariale, distorce la concorrenza e penalizza le imprese virtuose che rispettano i contratti, generando un perverso meccanismo di dumping sociale. Allo stesso tempo, è in atto una lenta ma

¹⁶³ Banca d'Italia, *L'economia della Campania. Economie regionali*, Roma, 2022.

¹⁶⁴ ISTAT, *Occupati e disoccupati. Dati provvisori dicembre 2023*, Roma, 2024.

¹⁶⁵ Eurostat, *Regional Labour Market Statistics*, in ec.europa.eu, 2023.

significativa trasformazione qualitativa: la crescita dell'occupazione negli ultimi anni ha interessato in misura crescente le professioni tecniche, intellettuali e della conoscenza, segnalando un innalzamento, seppur parziale, del profilo professionale della regione.¹⁶⁶

Il Peso Determinante delle PMI e la Struttura Produttiva. La Campania è, per antonomasia, la regione delle Piccole e Medie Imprese (PMI), che rappresentano oltre il 99% del tessuto produttivo e generano la stragrande maggioranza del valore aggiunto e dell'occupazione privata.¹⁶⁷

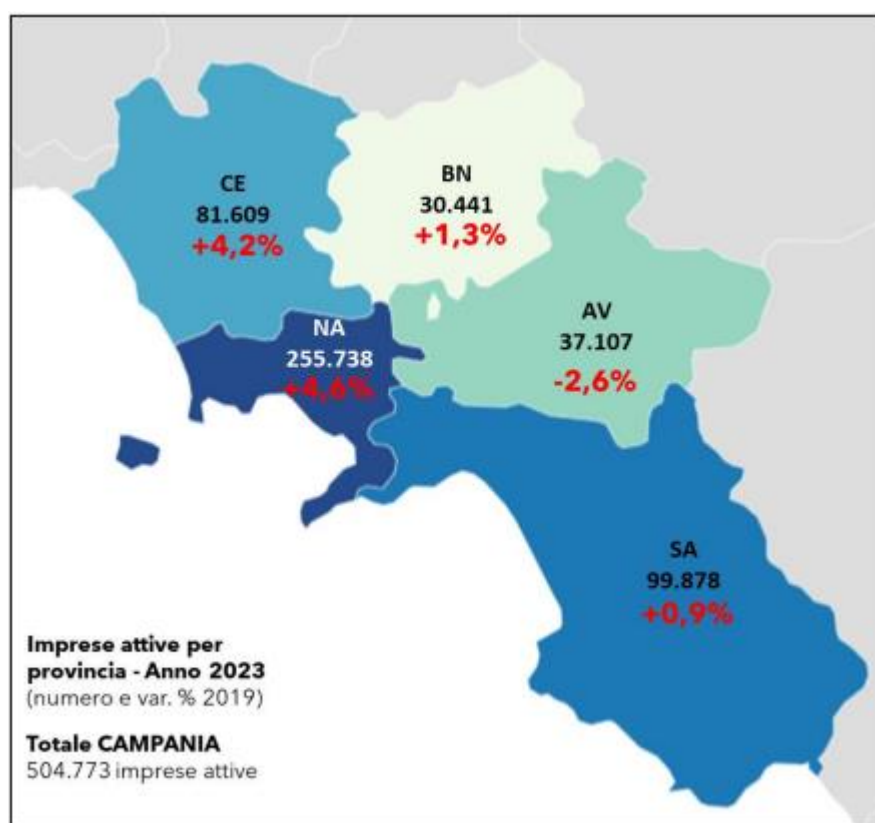


Figura 4: Imprese attive per provincia – Anno 2023 fonte: elaborazione Uniontrasporti su dati InfoCamere/Stockview e Osservatorio economico Unioncamere Campania

Questa struttura “a grappolo”, con una bassissima incidenza di grandi imprese, è al tempo stesso un punto di forza e di debolezza. Da un lato, garantisce flessibilità, capacità di adattamento, forte radicamento territoriale e

¹⁶⁶ Unioncamere Campania (2023). Sistema Camerale Campano. Rapporto sull'economia regionale.

¹⁶⁷ Registro Imprese – Infocamere (2023). Movimprese. Andamenti demografici delle imprese campane.

propensione all'innovazione incrementale. Dall'altro, limita la capacità di investire in ricerca e sviluppo (R&D), di affrontare mercati internazionali complessi e di realizzare economie di scala, rendendo il sistema più vulnerabile agli shock.

La specializzazione settoriale regionale è piuttosto articolata e riflette le tradizioni produttive locali:

1. Agroalimentare: È il settore simbolo e uno dei più vitali. La Campania è la prima regione italiana per valore aggiunto agricolo e vanta il primato di prodotti a Denominazione di Origine Protetta (DOP), Indicazione Geografica Protetta (IGP) e Specialità Tradizionale Garantita (STG).¹⁶⁸ La filiera, che va dalla produzione agricola (pomodoro San Marzano, olio extravergine, frutta, mozzarella di bufala DOP) alla trasformazione industriale (conserviero, pastifici) e alla logistica, è un pilastro dell'economia regionale e dell'export.

2. Manifatturiero: Presenta una duplice anima. Accanto a un comparto "tradizionale" (conciario a Solofra, tessile-abbigliamento in alcune aree, lavorazione del corallo e dei cammei a Torre del Greco), si è sviluppato un manifatturiero avanzato e specializzato. Questo include il comparto aerospaziale (con il polo di Giugliano e le supply chain collegate a Leonardo), l'industria metalmeccanica di precisione (in province come Avellino e Benevento), la nautica (cantieri nel Salernitano e Napoli) e la produzione di mobili di design. La propensione all'export di questo segmento è elevata.

3. Turismo: Potenziale enorme solo parzialmente sfruttato. La regione detiene un patrimonio culturale, archeologico, paesaggistico ed enogastronomico di livello mondiale (Pompei, Ercolano, Costiera Amalfitana, Capri, Ischia, Napoli, Reggia di Caserta). I flussi turistici sono in costante crescita, ma la spesa media per visitatore e la destagionalizzazione restano sfide

¹⁶⁸ ISMEA (2023). I numeri del Made in Italy agroalimentare.

aperte. La filiera turistica è frammentata e soffre di carenze infrastrutturali e gestionali che ne limitano la piena valorizzazione.¹⁶⁹

4. TIC e Servizi Innovativi: Napoli, in particolare, sta consolidando il proprio ruolo di hub per l'innovazione digitale, con la presenza di atenei di rilievo, centri di ricerca (CIRA in aerospazio), incubatori e una vivace startup scene, specialmente nei settori ICT, biotech e cleantech. Sebbene il peso sul totale dell'economia sia ancora contenuto, questo comparto rappresenta un fondamentale volano per il futuro e attira giovani talenti.

Campania	Commercio	Servizi	Costruzioni	Agricoltura	Industria
Imprese attive nel 2023	504.773	35%	32%	14%	11%
Variazione % 2023/2019	+3.0%	-3.2%	+12.8%	+11.7%	-7.0%

Figura 5: La tabella riportata fornisce una panoramica delle imprese attive nel 2023 in Campania suddivise per settore economico.

Fonte: InfoCamere

Export e Internazionalizzazione. Un indicatore chiave della vitalità e della competitività del sistema è la performance dell'export. La Campania ha registrato, nell'ultimo decennio, una crescita delle esportazioni superiore alla media nazionale, raggiungendo una quota di circa il 4% del totale italiano.¹⁷⁰ I settori trainanti sono proprio quelli delle eccellenze: agroalimentare (conservati, pasta, prodotti lattiero-caseari, vino), macchinari, prodotti in cuoio e pelletteria, mobili. La capacità di internazionalizzazione, tuttavia, rimane appannaggio di una minoranza di imprese più strutturate e dinamiche, spesso

¹⁶⁹ Unioncamere Campania (2022). Rapporto sul Turismo in Campania.

¹⁷⁰ ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (2023). L'Italia nell'economia internazionale. Rapporto ICE 2022-2023.

organizzate in reti o consorzi, mentre la stragrande maggioranza delle micro-imprese opera sul mercato locale o nazionale.

4.2.2 I distretti produttivi campani e il ruolo sinergico dei Consorzi ASI

Il quadro teorico sviluppato nel Capitolo 3 individua nel distretto industriale un sistema socio-economico in cui la prossimità geografica e culturale genera meccanismi virtuosi di cooperazione, apprendimento collettivo e creazione di capitale sociale, trasformando il territorio in una risorsa competitiva fondamentale.¹⁷¹ I distretti campani rappresentano un campo di applicazione empirica ricco e articolato di questi principi. La loro mappa, che include sia sistemi riconosciuti ufficialmente che aggregati storici consolidati, riflette la poliedrica vocazione produttiva della regione.¹⁷² Tra i principali, si annoverano:

- Il distretto agroalimentare di Nocera-Gragnano e dell'Agro Sarnese-Nocerino, specializzato nella trasformazione del pomodoro e nella produzione di pasta di altissima qualità.
- Il distretto conciario di Solofra, centro di eccellenza per la concia delle pelli ovine e caprine per il lusso.
- Il distretto metalmeccanico e dei beni strumentali di Napoli e hinterland, focalizzato sulla meccanica di precisione e sulla subfornitura per settori avanzati.

¹⁷¹G. Becattini, *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, 2000.

¹⁷² Unioncamere Campania (2023). I sistemi produttivi territoriali della Campania.

- Il distretto della nautica da diporto del Golfo di Napoli (Castellammare di Stabia, Sorrento), dedicato alla costruzione e refitting di superyacht.

- Il distretto dell'oro, dei coralli e dei cammei di Torre del Greco, basato sulla lavorazione artistica di materie prime pregiate.

Questi sistemi, adattati a un contesto regionale complesso, sono il teatro in cui i concetti astratti si concretizzano in pratiche operative, spesso in risposta a vincoli specifici. L'analisi che segue intende pertanto verificare come i principi teorici prendano forma, senza trascurare le sfide strutturali e evidenziando il ruolo di supporto svolto dai Consorzi per le Aree di Sviluppo Industriale (ASI), infrastrutture istituzionali chiave per la competitività regionale.

Nei principali aggregati produttivi campani, i vantaggi teorici del modello si traducono in comportamenti osservabili che riguardano la gestione delle relazioni, dell'ambiente e della qualità.

Il principio della cooperazione competitiva trova piena espressione nei distretti dove è in gioco un bene comune immateriale: la reputazione del marchio territoriale. Il Consorzio di Tutela della Pasta di Gragnano IGP si presenta ufficialmente come ambasciatore di uno stile di vita sostenibile, sano e naturale, enfatizzando la tutela del territorio, la tradizione e la qualità come valori etici condivisi. Questo si collega perfettamente ai meccanismi di auto-regolazione e controllo sociale che hai descritto: non solo prevengono opportunisti, ma promuovono una filiera responsabile che valorizza il capitale sociale locale e riduce impatti negativi.

Nel distretto agroalimentare di Nocera-Gragnano, la tutela della Indicazione Geografica Protetta (IGP) "Pasta di Gragnano" richiede un'adesione collettiva a un disciplinare rigoroso. Questo genera meccanismi informali di controllo sociale e di auto-regolazione: le imprese hanno un interesse condiviso a monitorare gli standard qualitativi di base per evitare che

il comportamento opportunistico di un singolo danneggi il valore collettivo¹⁷³. Ad esempio, il Consorzio di Tutela impone obblighi statutari ai soci, come il rispetto di un codice di condotta che vieta azioni pregiudizievoli per il prestigio collettivo, con sanzioni per violazioni che vanno dalla censura alla sospensione dei diritti sociali e all'esclusione dal consorzio, incentivando un monitoraggio reciproco per prevenire danni al marchio condiviso. Inoltre, i soci devono sottoporsi a verifiche periodiche e sopralluoghi negli stabilimenti, fornendo documentazioni complete sulle fasi di produzione e commercializzazione, come previsto dal regolamento consortile che autorizza persino agenti vigilatori per garantire la conformità.

Un ulteriore meccanismo è rappresentato dal disciplinare di produzione, che impone standard qualitativi precisi, quali l'uso esclusivo di trafilé in bronzo per conferire rugosità alla pasta, essiccamento a temperature tra 40-85°C per 4-60 ore e confezionamento entro 24 ore sul luogo di produzione, verificati da un organismo indipendente come CSQA Certificazioni srl; la non aderenza comporta l'esclusione dall'uso della denominazione IGP, rafforzando così l'impegno collettivo alla tracciabilità e alla qualità.

Questi strumenti non si limitano alla mera qualità produttiva, ma incarnano una dimensione etica e di sostenibilità: il Consorzio di Tutela della Pasta di Gragnano IGP si pone esplicitamente come ambasciatore del Made in Italy e di uno stile di vita sostenibile, sano e naturale, valorizzando il legame indissolubile con il territorio (acqua della falda locale, microclima unico tra Golfo di Napoli e Monti Lattari) e promuovendo pratiche che riducono sprechi e impatti ambientali attraverso la filiera corta e controllata. Secondo uno studio dell'Università di Napoli Federico II, l'appartenenza a questo consorzio, interpretato come rete sociale, ha un impatto positivo sulle performance operative e patrimoniali delle imprese, migliorando efficienza, redditività e

¹⁷³ Consorzio di Tutela della Pasta di Gragnano IGP. (s.d.). *Il Consorzio*. Recuperato da <https://www.pastadigragnanoigp.it/il-consorzio>

sostenibilità sociale, mentre riduce il rischio di comportamenti opportunistici che potrebbero erodere il valore del marchio tradizionale.

Un caso concreto è quello di imprese come Pasta Garofalo, membro del consorzio fin dalla sua fondazione, che integra questi meccanismi nei propri percorsi di sostenibilità: da anni utilizza packaging in carta riciclata da filiera campana (riducendo emissioni di CO₂, consumi idrici ed energetici), aderisce a progetti come IMPATTO ZERO di LifeGate per calcolare, ridurre e compensare l'impatto ambientale, e promuove iniziative anti-spreco alimentare e circolarità (es. riutilizzo di scarti per biogas o packaging riciclato).¹⁷⁴ Questo approccio eleva gli standard ambientali e qualitativi dell'intero distretto, trasformando il controllo sociale in leva etica per una competitività responsabile e duratura, in linea con i principi di CSR e sostenibilità di filiera discussi nei capitoli precedenti.¹⁷⁵ La cooperazione si esplica anche nella rapida diffusione di migliorie di processo (es. tecniche di essiccazione) attraverso la rete informale di tecnici e operatori.

Nel distretto conciario di Solofra, uno dei poli più importanti del Mezzogiorno per la lavorazione della pelle (soprattutto ovina e caprina per alta moda e pelletteria di lusso), l'alto impatto ambientale legato ai reflui industriali – ricchi di sostanze chimiche, cromo e organici – ha reso necessaria un'azione cooperativa strutturata per internalizzare i costi esterni e garantire la sostenibilità del sistema.

Il Consorzio Solofra Depurazione (Codeso), nato negli anni '80), rappresenta il caso più avanzato di risposta collettiva. Questo consorzio, che oggi conta circa 46-50 concerie aderenti,¹⁷⁶ ha promosso e sostenuto la gestione

¹⁷⁴ Pastificio Lucio Garofalo. (2023). *Primo Report di Sostenibilità* (redatto con LifeGate, conforme GRI Standards). Riferimenti in vari articoli, es. Il Sole 24 Ore (2021-2023) e sito aziendale.

¹⁷⁵ S. Micelli, E. Di Maria, *I distretti industriali come beni comuni: un'analisi dei processi di governance locale*, in «Sinergie», n. 78, 2009, pp. 55-70.

¹⁷⁶ LaConceria.it (2023): "La concia di Solofra all'unanimità: così gestiremo la depurazione" – Dettagli su Codeso, 46 concerie, accordi 2023.

condivisa dell'impianto di depurazione di via Carpisano (proprietà regionale, parte del complesso "Alto Sarno"), trasformando un'esternalità negativa – l'inquinamento idrico del fiume Sarno e dei suoi affluenti – in un costo di produzione gestito in modo cooperativo e condiviso tra le imprese.

Le concerie consorziate contribuiscono finanziariamente alla gestione e all'adeguamento dell'impianto (attraverso tariffe e investimenti), che tratta esclusivamente reflui industriali provenienti da oltre 100 aziende del distretto (censite e contrattualizzate, con misuratori sigillati per qualità e portata). Questo modello internalizza i costi ambientali, riducendo lo scarico illegale o incontrollato e imponendo standard uniformi: le imprese effettuano un pre-trattamento nei propri stabilimenti, canalizzano i reflui in collettori dedicati e sottopongono il processo a controlli rigorosi, in linea con normative UE e nazionali.

Nonostante sfide storiche – come il sequestro dell'impianto nel 2017 per violazioni sulle emissioni in atmosfera (dissequestrato nel febbraio 2025 dopo lavori di adeguamento e collaudo in corso) – il consorzio ha favorito una governance partecipata. Nel 2023-2024, i conciatori (tramite Codeso, Confindustria Avellino-Sezione Conciatori e Unic) hanno ottenuto accordi con Regione Campania, Ente Idrico Campano e Comune di Solofra per una riorganizzazione: l'impianto sarà destinato esclusivamente al polo conciario (separato dalla rete civile), con focus su ammodernamento per contenimento emissioni, efficientamento energetico e tracciabilità. Questo approccio, ispirato a modelli di eccellenza come il Consorzio Aquarno di Santa Croce sull'Arno, eleva gli standard ambientali per l'intero distretto.¹⁷⁷

Si tratta di una pratica di sostenibilità come adattamento strategico: internalizzando i costi, il sistema riduce l'impatto sul territorio (contribuendo al

¹⁷⁷ M. Frey, F. Iraldo, Il distretto conciario di Solofra, in «Economia e Politica Industriale», vol. 37, n. 4, 2010.

risanamento del Sarno), migliora la compliance normativa e diventa un elemento di legittimazione verso i mercati internazionali del lusso. Brand come Fendi, Gucci e Dior, in visite recenti (2025), hanno verificato sul campo l'efficacia dei processi depurativi, riconoscendo la serietà del distretto nella sostenibilità ambientale e nella filiera trasparente.

Nel tempo, questa cooperazione ha generato valore aggiunto: le imprese investono in tecnologie a basso impatto (es. concia metal-free o riduzione acqua), ottengono certificazioni ambientali e rafforzano la competitività globale. Come evidenziato in studi e rapporti (es. su eco-compatibilità del distretto dal 2008, con Marchio di eco-compatibilità e progetti APO EMAS), l'azione consortile non solo mitiga rischi ambientali, ma trasforma vincoli esterni in leve etiche e competitive, allineandosi ai principi di CSR e sostenibilità di filiera discussi nei capitoli precedenti.

Il concetto di Giusto Prezzo trova nella moderna filiera agroalimentare campana una sua trasposizione empirica. In contesti produttivi d'eccellenza, le dinamiche di mercato puro – spesso caratterizzate da volatilità e asimmetrie informative – vengono superate da modelli di governance basati sulla cooperazione verticale. Qui il prezzo non è più solo il punto di incontro istantaneo tra domanda e offerta, ma diventa uno strumento di equità distributiva: un valore concordato che incorpora la sostenibilità economica del produttore agricolo (il contraente debole) e la garanzia di qualità per il trasformatore.

L'incarnazione più compiuta di questo modello teorico si ritrova nel polo produttivo di Valle Ufita (Avellino), area strategica gestita dal Consorzio ASI e inclusa nella Zona Economica Speciale (ZES) Campania. È in questo contesto a forte vocazione cerealicola che ha sede a Flumeri la De Matteis

Agroalimentare: l'azienda ha tradotto l'etica del Giusto Prezzo in una strategia industriale lanciando, nel 2010, la Filiera Armando.¹⁷⁸

Il "Patto Armando" rappresenta un superamento della logica speculativa delle borse merci. Attraverso contratti diretti con oltre 800 aziende agricole (prevalentemente in Campania, Puglia e Basilicata), De Matteis stabilisce a priori un prezzo minimo garantito, sganciato dalle fluttuazioni ribassiste del mercato globale. Questo meccanismo risponde perfettamente ai criteri di giustizia commutativa:

1. Copertura dei costi e stabilità: Il prezzo pattuito garantisce all'agricoltore la copertura dei costi di produzione e un margine di profitto equo, permettendo la pianificazione aziendale anche in annate difficili.

2. Scambio di valore (Qualità/Prezzo): In cambio della stabilità economica, l'agricoltore si impegna a rispettare un disciplinare rigoroso (proteine $\geq 13-14\%$, zero residui di glifosato, pratiche agronomiche assistite da partner come Syngenta).

3. Premialità: Oltre al minimo garantito, sono previsti bonus progressivi al raggiungimento di soglie qualitative superiori, incentivando un circolo virtuoso di eccellenza.

I risultati di questa applicazione pratica del Giusto Prezzo sono evidenti nella resilienza del sistema: la filiera ha permesso di superare crisi climatiche (come nel biennio 2014-2015), stabilizzando il reddito primario e attirando significativi investimenti pubblici.

Una logica simile, seppur con diverse configurazioni contrattuali, permea anche il distretto della Pasta di Gragnano IGP. Anche qui, i contratti di filiera – sostenuti da strumenti regionali e nazionali (es. V Bando Contratti di Filiera 2022) – mirano a costruire "recinti etici" dove il prezzo del grano duro viene

¹⁷⁸ De Matteis Agroalimentare Società Benefit. (2025). Filiera Armando: Il patto con gli agricoltori per il grano duro 100% italiano. Sito ufficiale Pasta Armando. Recuperato da <https://www.pastarmando.it>

stabilizzato per proteggere la qualità della materia prima e la sopravvivenza del tessuto agricolo locale, dimostrando come il territorio campano stia evolvendo verso un modello di competitività basato sulla responsabilità condivisa."

Nel distretto della Mozzarella di Bufala Campana DOP (province di Caserta, Salerno, Napoli e Benevento), i rinnovi annuali dei contratti di conferimento del latte tra allevatori e caseifici – coordinati dal Consorzio di Tutela e dal comitato paritetico – incorporano meccanismi premiali per qualità, destagionalizzazione e sostenibilità, garantendo stabilità alla filiera (con oltre 2.000 imprenditori coinvolti e tracciabilità totale dal 2014 tramite piattaforma dedicata). Sebbene stagionali, questi accordi puntano a relazioni pluriennali per superare congiunture di mercato, assicurando equità nel prezzo del latte e resilienza economica agli allevatori.

Queste pratiche, mosse principalmente da logiche di efficienza e riduzione del rischio, producono un effetto di equità commutativa (remunerazione proporzionata all'impegno e alla qualità) e stabilizzazione del reddito primario, contribuendo alla resilienza dell'intero ecosistema territoriale campano. In un contesto di volatilità globale, esse incarnano una moderna interpretazione del giusto prezzo: non solo valore economico, ma valore condiviso che rafforza il capitale sociale e la sostenibilità di filiera, in linea con i principi etici discussi nei capitoli precedenti.

Un ruolo importante per garantire efficienza, sostenibilità ambientale ed etica nelle relazioni di filiera è offerto dai consorzi per le Aree di Sviluppo Industriale (ASI), presenti in tutte le province campane (Avellino, Benevento, Caserta, Napoli e Salerno), essi operano in stretta sinergia con i distretti produttivi e agroalimentari, fornendo un'infrastruttura di servizi che ne potenzia la capacità competitiva e ne indirizza lo sviluppo verso criteri di sostenibilità ambientale, etica d'impresa e legalità.

Questi enti pubblici economici, disciplinati dalla Legge Regionale Campania n. 19/2013¹⁷⁹ (che assimila le aree industriali ASI ai distretti produttivi ex L. 266/2005), svolgono un ruolo di governance intermedia: adottano piani di assetto per le aree e i nuclei industriali, realizzano e gestiscono opere di urbanizzazione primaria e secondaria (reti stradali, idriche potabili e industriali, depurazione reflui, energia elettrica, gas metano, pubblica illuminazione, videosorveglianza e connettività telematica), e curano progetti specifici per la protezione dell'ambiente e la promozione dello sviluppo sostenibile. In particolare, la normativa regionale (art. 4 e ss.) impone ai Consorzi ASI di curare la realizzazione di progetti e programmi in favore delle imprese nel settore ambientale, promuovendo comportamenti di sviluppo sostenibile, la diffusione delle migliori tecniche disponibili (BAT) per prevenire l'inquinamento, il continuo miglioramento delle prestazioni ambientali delle zone industriali, e l'implementazione di sistemi di gestione ambientale (anche di area) con certificazione.

Un aspetto chiave per la sostenibilità è la creazione e la qualificazione di Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate (APEA): queste aree, riconosciute dalla Regione su istanza del Consorzio ASI (ai sensi del D.Lgs. 112/1998 e normative regionali), integrano infrastrutture green, efficientamento energetico, uso di fonti rinnovabili, riutilizzo acque depurate, riduzione emissioni e monitoraggio ambientale costante¹⁸⁰. Ad esempio, il Consorzio ASI Avellino (che gestisce 13 aree su oltre 368 ettari) ha investito in impianti di depurazione reflui (gestiti tramite braccio operativo CGS), efficientamento del processo depurativo, progetti per il recupero e riutilizzo acque depurate a fini industriali (es. nelle aree di Calitri, Nusco e Morra), e iniziative come "Free

¹⁷⁹ Legge Regionale 6 dicembre 2013, n. 19. *Assetto dei Consorzi per le Aree di Sviluppo Industriale e norme in materia di distretti produttivi*. Bollettino Ufficiale della Regione Campania, n. 82 del 9 dicembre 2013.

¹⁸⁰ *Aree Produttive Ecologicamente Attrezzate (APEA) e sviluppo sostenibile nelle aree industriali campane*. Documento programmatico. Recuperato da <https://agricoltura.regione.campania.it>

ASI" (convenzioni con Università del Sannio e partner per fonti rinnovabili e riduzione consumi energetici/impatti ambientali). Similmente, il Consorzio ASI Salerno ha ottenuto riconoscimenti recenti (2025) per piani che coniugano sviluppo economico con APEA, recupero aree dismesse e miglioramento qualità urbana/ambientale.

Sul piano dell'etica e della legalità, i Consorzi ASI rafforzano il presidio contro infiltrazioni criminali attraverso protocolli di legalità, trasparenza gestionale (amministrazione trasparente online), controlli su assegnazioni terreni e infrastrutture, e promozione di comportamenti responsabili (es. progetti PON Legalità 2014-2020 per videosorveglianza e monitoraggio ambientale nelle aree industriali). Facilitano inoltre l'accesso delle PMI a servizi avanzati:

- innovazione green (reti di imprese per R&S tecnologico, digitalizzazione e eco-innovazione);
- internazionalizzazione (aggregazione per mercati esteri con focus su standard etici/sostenibili);
- supporto ambientale (gestione depuratori, reti monitoraggio inquinanti, creazione APEA per economia circolare e riduzione impatti).

Agendo come piattaforme di raccordo tra imprese, enti locali e Regione, i Consorzi ASI trasformano vincoli infrastrutturali in leve competitive, promuovendo una crescita responsabile che integra etica ambientale (prevenzione inquinamento, efficientamento), equità sociale (supporto PMI e occupazione) e sviluppo economico – un ponte naturale verso le eccellenze campane discusse nel capitolo, dove la sostenibilità di filiera e il capitale sociale diventano fattori di resilienza e legittimazione sui mercati globali.

4.3. Eccellenze Etiche Campane: Premessa metodologica

L'analisi condotta nei capitoli precedenti ha delineato un percorso teorico che, partendo dalla riflessione sul giusto prezzo nell'illuminismo italiano e spagnolo, ha attraversato l'evoluzione del pensiero etico in economia fino a giungere alla centralità del territorio come fattore di competitività per le imprese contemporanee. Questo percorso intellettuale non può dirsi compiuto senza un confronto rigoroso con la realtà empirica, senza cioè verificare in che misura i principi dell'economia civile – ereditati dalla tradizione illuministica e genovesiana – trovino effettiva applicazione nelle pratiche imprenditoriali contemporanee e si traducano in modelli organizzativi concreti, capaci di coniugare successo economico e responsabilità sociale.

La presente sezione si propone pertanto di colmare il divario tra elaborazione teorica e prassi aziendale, analizzando quattro casi di studio rappresentativi dell'eccellenza imprenditoriale campana: Alberti, De Matteis, De Nigris e Rummo. Le aziende oggetto di studio rappresentano, nell'ecosistema produttivo campano, non solo dei leader di mercato per volumi e fatturato, ma dei veri e propri "laboratori viventi". In queste realtà imprenditoriali è possibile osservare come i principi teorici elaborati dalla scuola napoletana settecentesca – la reciprocità, la pubblica felicità, il primato del bene comune, vale a dire i cardini fondativi di quella tradizione di pensiero oggi nota come economia civile – non costituiscano mere astrazioni filosofiche, bensì si traducano in scelte strategiche concrete, in modelli organizzativi replicabili, in pratiche quotidiane di gestione d'impresa.

La scelta di concentrarsi su aziende radicate nel territorio campano risponde a una duplice esigenza: da un lato, quella di contestualizzare l'analisi in un ambiente economico caratterizzato da forti contraddizioni e potenzialità inesprese, come emerso nei paragrafi precedenti; dall'altro, quella di verificare

come imprese operanti in un contesto territoriale complesso riescano a incarnare valori etici e a trasformarli in vantaggio competitivo durevole.

L'approccio metodologico adottato per la selezione e l'analisi dei casi aziendali si fonda su una prospettiva qualitativa e multi-dimensionale, che integra diverse fonti di informazione e strumenti di indagine. Tale scelta metodologica si giustifica alla luce della natura stessa dell'oggetto di studio: l'etica d'impresa, infatti, non può essere ridotta a indicatori quantitativi standardizzati, ma richiede un'analisi approfondita delle pratiche organizzative, delle relazioni con gli stakeholder, delle strategie di lungo periodo e dei valori che orientano le scelte imprenditoriali. In questa prospettiva, il case study emerge come lo strumento euristico più appropriato per cogliere la complessità e la multidimensionalità del fenomeno indagato.

La metodologia adottata per la selezione dei casi aziendali si configura come un campionamento ragionato (*purposive sampling*), approccio ampiamente riconosciuto nella ricerca qualitativa quando l'obiettivo non è la rappresentatività statistica ma l'approfondimento teorico e la comprensione intensiva di fenomeni complessi. Questo tipo di campionamento consente di identificare casi che, per le loro caratteristiche peculiari, risultano particolarmente informativi rispetto alle domande di ricerca poste.

Nel nostro studio, il campionamento ragionato è stato volto a identificare attori economici che non si limitano a operare nel territorio, ma che agiscono per il territorio, contribuendo attivamente alla sua valorizzazione economica, sociale e culturale. Questa distinzione – apparentemente sottile – è in realtà fondamentale e rimanda direttamente alla concezione genovesiana dell'attività economica. Per Genovesi, infatti, il commercio e l'industria non costituiscono mere attività di estrazione di valore da un contesto dato, ma rappresentano pratiche sociali che, se orientate dai principi della virtù civile, possono generare benefici diffusi, accrescere la "pubblica felicità", rafforzare i legami comunitari.

Le imprese che "agiscono per il territorio" sono quelle che hanno interiorizzato questa logica, assumendo consapevolmente una responsabilità che travalica i confini dell'interesse azionario di breve periodo per abbracciare una prospettiva di sviluppo territoriale di lungo termine. Sono imprese che investono nella formazione del capitale umano locale, che preservano e innovano saperi artigianali tradizionali, che stabiliscono relazioni eque con i fornitori della filiera, che contribuiscono al benessere delle comunità attraverso iniziative culturali, educative, sociali.

Il criterio discriminante che accomuna le quattro aziende esaminate – Alberti, De Matteis, De Nigris e Rummo – risiede in una caratteristica peculiare che trascende i tradizionali indicatori di performance finanziaria: la loro propensione strutturale alla collaborazione con il mondo accademico e della ricerca scientifica. Questa peculiarità non è emersa casualmente nel processo di selezione, ma ha costituito un elemento consapevolmente ricercato, in quanto rivelatore di un orientamento culturale profondo che caratterizza queste imprese.

Tale collaborazione non deve essere letta come una mera attività di filantropia o di sponsorizzazione occasionale, bensì come una manifestazione tangibile di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) orientata alla cultura e alla conoscenza. Si tratta di una dimensione della CSR ancora relativamente poco esplorata nella letteratura manageriale, che tende a concentrarsi prevalentemente sugli aspetti ambientali, sociali e di governance in senso stretto. Eppure, l'investimento nella ricerca storica, nella preservazione della memoria aziendale, nella valorizzazione del patrimonio culturale territoriale rappresenta una forma evoluta di responsabilità sociale, che risponde a quella che potremmo definire una "funzione custodiale" dell'impresa nei confronti della comunità.

Tutte le aziende del campione hanno attivato, in tempi e modalità diverse, sinergie strutturate con l'Università degli Studi del Sannio di Benevento e con altri enti di ricerca.

Quando un'impresa investe risorse – non marginali – per finanziare borse di studio o ricerche d'archivio volte a recuperare la propria storia, sta compiendo un'operazione di etica economica fondamentale: sta preservando la memoria collettiva di una comunità. Il brand aziendale, infatti, non è mai solo un asset privato della proprietà; esso incorpora saperi, tradizioni, pratiche produttive che appartengono a un patrimonio culturale più ampio, condiviso da una comunità territoriale. Un marchio storico come quello del liquore Strega o della pasta Rummo rappresenta, per i beneventani, un elemento identitario che travalica la dimensione commerciale per assumere valenza simbolica e culturale.

In questa prospettiva, il *Corporate Heritage Marketing* – la valorizzazione commerciale del patrimonio storico aziendale – cessa di essere meramente uno strumento di vendita per diventare uno strumento di "restituzione" valoriale. L'impresa che investe nella ricostruzione scientificamente rigorosa della propria storia, che la rende accessibile attraverso pubblicazioni, musei aziendali, archivi digitalizzati, opera una forma di restituzione alla comunità del valore culturale che da essa ha ricevuto e di cui è depositaria.

Questa attenzione per la dimensione storico-culturale si inserisce perfettamente nella prospettiva della "terza missione" universitaria, che affianca alla ricerca e alla didattica la funzione di trasferimento di conoscenza e di dialogo con il territorio. Le collaborazioni tra queste imprese e il mondo accademico testimoniano come sia possibile costruire forme virtuose di partnership pubblico-privato, in cui l'università fornisce competenze scientifiche, rigore metodologico e capacità di contestualizzazione storica, mentre l'impresa mette a disposizione risorse finanziarie, esperienze gestionali concrete, archivi documentali spesso inediti, realizzando una fertilizzazione

reciproca che arricchisce sia la conoscenza accademica sia la consapevolezza strategica dell'impresa.

Oltre al criterio distintivo della collaborazione con il mondo della ricerca, la selezione dei quattro casi aziendali ha risposto a ulteriori parametri, riconducibili a una concezione dell'impresa etica che affonda le radici nella tradizione dell'economia civile italiana.

In questa prospettiva, un'impresa può definirsi "eticamente eccellente" non semplicemente in virtù dell'adozione formale di codici etici o della pubblicazione di bilanci di sostenibilità – strumenti certamente rilevanti ma non sufficienti – bensì in ragione della sua capacità di generare valore condiviso, di contribuire al benessere della comunità territoriale di riferimento e di mantenere nel tempo una coerenza profonda tra valori dichiarati e pratiche effettive. Si tratta, in altri termini, di imprese che incarnano quella "reciprocità" che, secondo la lezione di Genovesi e dei suoi epigoni, costituisce il principio regolatore della convivenza civile e del commercio.

I criteri complementari che hanno guidato la selezione dei casi possono essere così sintetizzati:

a) Radicamento territoriale e longevità aziendale

Il primo criterio riguarda la profondità e la continuità del legame tra l'impresa e il territorio campano. Le aziende selezionate vantano una storia pluridecennale – in alcuni casi ultracentenaria (Alberti, De Nigris, Rummo) – nel contesto regionale, configurandosi non come entità economiche occasionalmente insediate in un determinato luogo, ma come vere e proprie istituzioni territoriali, la cui identità si è forgiata nel tempo attraverso un dialogo costante con la comunità locale, le sue tradizioni produttive, il suo patrimonio culturale. Questo radicamento non è puramente geografico, ma sostanziale: le aziende in esame hanno contribuito a plasmare l'identità economica e sociale

dei territori in cui operano, creando occupazione stabile, investendo in formazione, preservando e innovando saperi artigianali tradizionali.

La longevità aziendale costituisce, in questo senso, un indicatore indiretto ma significativo di eticità: un'impresa che attraversa generazioni, che sopravvive a crisi cicliche e trasformazioni strutturali dei mercati, testimonia implicitamente una capacità di mantenere relazioni fiduciarie durature con i propri stakeholder – lavoratori, fornitori, clienti, istituzioni locali. Essa dimostra di aver saputo accumulare quel "capitale sociale" che, come illustrato nel terzo capitolo, costituisce una risorsa strategica fondamentale per la competitività delle PMI nei contesti territoriali ad alta specializzazione.

b) Appartenenza a settori simbolo dell'economia campana

Le quattro aziende selezionate operano in comparti produttivi che rappresentano storicamente il nucleo identitario dell'industria manifatturiera campana: l'agroalimentare di qualità. Questa scelta non è accidentale, ma risponde alla volontà di analizzare settori in cui la componente territoriale – intesa come insieme di risorse naturali, saperi tradizionali, reputazione collettiva – riveste un ruolo costitutivo del vantaggio competitivo.

Nel settore agroalimentare, infatti, la qualità del prodotto è indissolubilmente legata alla qualità della filiera, alla tracciabilità delle materie prime, al rispetto di disciplinari produttivi che incorporano conoscenze sedimentate nel tempo. In questi comparti, dunque, l'etica d'impresa non può ridursi a una sovrastruttura reputazionale, ma si configura come *conditio sine qua non* della stessa eccellenza produttiva. Un'impresa che produce pasta, aceto, liquori secondo standard di alta qualità non può prescindere da relazioni eque e trasparenti con i fornitori agricoli, da investimenti nella sostenibilità ambientale, dalla salvaguardia di pratiche produttive tradizionali.

c) Riconoscibilità del brand e legittimazione sociale

Un ulteriore criterio di selezione ha riguardato il riconoscimento pubblico di cui le aziende godono, sia a livello locale che nazionale e, in alcuni casi, internazionale. La reputazione del brand costituisce, in questa prospettiva, non solo un asset immateriale dal valore economico, ma anche un indicatore della fiducia che consumatori, istituzioni e comunità locali ripongono nell'impresa.

Tutte le aziende selezionate hanno ottenuto nel tempo significativi riconoscimenti: premi per la qualità dei prodotti, certificazioni ambientali e sociali, attestazioni istituzionali. Alcune di esse sono diventate veri e propri simboli identitari dei territori di appartenenza, al punto che il loro marchio incorpora e veicola l'immagine stessa della Campania produttiva e della sua tradizione manifatturiera. Questa visibilità pubblica non è neutra dal punto di vista etico: essa espone l'impresa a un controllo sociale diffuso, la obbliga a una maggiore trasparenza, la vincola a mantenere elevati standard di condotta proprio per preservare il proprio capitale reputazionale.

d) Trasparenza nelle pratiche di sostenibilità e responsabilità sociale

Il quarto criterio concerne la disponibilità di informazioni verificabili sulle pratiche aziendali in ambito di sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Le imprese selezionate si caratterizzano per un impegno documentato nella rendicontazione delle proprie performance non finanziarie, attraverso la pubblicazione di bilanci di sostenibilità, report integrati, documenti relativi a certificazioni volontarie (ISO 14001, SA8000, certificazioni di filiera, ecc.).



Figura 6: Infografica riassuntiva dei requisiti previsti dallo standard internazionale SA8000 (Social Accountability 8000).

Fonte: SAI (Social Accountability International) / Infografica ufficiale dei requisiti della norma.

Questa trasparenza informativa non va intesa come mero adempimento formale, ma come manifestazione di una cultura organizzativa orientata all'accountability, cioè alla capacità di rendere conto del proprio operato a una pluralità di portatori di interesse. Secondo i principi dell'economia civile, l'impresa è chiamata a giustificare pubblicamente le proprie scelte non solo di fronte agli azionisti, ma nei confronti di tutti coloro che, a vario titolo, sono coinvolti o influenzati dalla sua attività: lavoratori, fornitori, comunità locali, generazioni future.

e) Rapporti qualificati con la filiera produttiva

Un quinto elemento che ha orientato la selezione riguarda la qualità delle relazioni che le imprese intrattengono con i propri fornitori e, più in generale, con gli attori a monte e a valle della catena del valore. Come evidenziato in precedenza, la sostenibilità di filiera rappresenta oggi una frontiera avanzata

della CSR, che sposta il focus dall'impresa individuale all'insieme delle relazioni inter-organizzative che concorrono alla generazione di valore.

Le aziende analizzate si distinguono per aver sviluppato forme evolute di partnership con i fornitori, spesso formalizzate attraverso contratti di coltivazione, accordi di filiera, programmi di sviluppo condiviso. In alcuni casi, esse hanno promosso forme di integrazione verticale o di collaborazione strategica che garantiscono stabilità alle imprese agricole locali, trasferimento di competenze, condivisione dei benefici economici derivanti dalla valorizzazione del prodotto finito. Queste pratiche incarnano concretamente il principio di reciprocità proprio dell'economia civile, contrapponendosi a logiche di puro sfruttamento delle asimmetrie di potere lungo la catena di fornitura.

f) Welfare aziendale e valorizzazione del capitale umano

L'attenzione alla dimensione sociale interna all'impresa costituisce un ulteriore discrimine nella selezione dei casi. Le aziende esaminate hanno sviluppato politiche di gestione delle risorse umane che vanno oltre il mero rispetto delle norme contrattuali, abbracciando iniziative di welfare aziendale, formazione continua, conciliazione vita-lavoro, coinvolgimento partecipativo dei lavoratori nelle decisioni organizzative.

Questa dimensione è particolarmente rilevante in un contesto, come quello campano, caratterizzato da elevati tassi di disoccupazione e da fenomeni persistenti di precarietà lavorativa. Un'impresa che investe nella stabilità occupazionale, nella crescita professionale dei propri collaboratori, nel loro benessere complessivo, contribuisce non solo alla propria performance economica – come ampiamente dimostrato dalla letteratura sul rapporto tra clima organizzativo e produttività – ma anche al rafforzamento del tessuto sociale territoriale, fungendo da modello di "buona pratica" replicabile.

La complessità dell'oggetto di studio e l'ambizione di restituire una rappresentazione articolata e affidabile delle pratiche etiche aziendali hanno richiesto l'adozione di un approccio metodologico integrato, basato sulla triangolazione di fonti e tecniche di raccolta dati. Il principio della triangolazione, largamente riconosciuto nella ricerca qualitativa, consente di aumentare la validità e l'affidabilità dei risultati attraverso il confronto sistematico di informazioni provenienti da canali diversi e potenzialmente indipendenti.

Per ciascuna delle quattro aziende selezionate, la ricerca ha fatto ricorso alle seguenti fonti e tecniche:

Analisi documentale e archivistica

È stata condotta un'approfondita analisi della documentazione aziendale disponibile, sia di carattere pubblico sia – ove possibile – di natura riservata, accessibile grazie alle collaborazioni di ricerca precedentemente instaurate. Questa documentazione include: bilanci d'esercizio e bilanci consolidati; bilanci di sostenibilità e report integrati; documenti relativi a certificazioni ambientali, di qualità, etiche; materiali informativi rivolti agli stakeholder; comunicati stampa e pubblicazioni aziendali; documentazione storica d'archivio.

L'analisi archivistica ha assunto particolare rilevanza per la ricostruzione delle origini storiche delle imprese e per l'individuazione delle continuità e discontinuità nelle filosofie gestionali nel corso del tempo. L'accesso agli archivi d'impresa ha consentito di rintracciare documenti originali – corrispondenza commerciale, registri contabili, verbali di assemblea, contratti di lavoro – che testimoniano l'evoluzione delle pratiche organizzative e delle relazioni con gli stakeholder nel lungo periodo.

Interviste semi-strutturate

Sono state realizzate interviste in profondità con interlocutori chiave all'interno di ciascuna organizzazione (De Matteis, De Nigris e Rummo): membri della proprietà o degli organi di governance; manager di primo livello con responsabilità su funzioni rilevanti (direzione generale, risorse umane, sostenibilità, relazioni esterne); rappresentanti dei lavoratori (delegati sindacali, membri di organismi partecipativi).

Le interviste, condotte secondo una traccia semi-strutturata, hanno consentito di esplorare temi quali: la visione strategica dell'impresa e i valori guida; le motivazioni sottostanti l'adozione di pratiche di CSR; le sfide affrontate nell'implementazione di politiche di sostenibilità; la percezione del rapporto tra etica d'impresa e competitività; le relazioni con il territorio e gli stakeholder locali.

Analisi dei bilanci sociali e di sostenibilità

Un'attenzione particolare è stata riservata all'esame critico dei bilanci di sostenibilità pubblicati dalle aziende. Questi documenti, lungi dall'essere mera rappresentazione autoreferenziale delle performance aziendali, costituiscono fonti preziose di informazione sugli indicatori quantitativi e qualitativi relativi alle dimensioni ambientale, sociale ed economica della sostenibilità.

L'analisi è stata condotta secondo un approccio che integra la verifica della conformità agli standard internazionali di rendicontazione con una valutazione critica della materialità, della completezza e dell'affidabilità delle informazioni fornite.

Osservazione sul campo e visite aziendali

Laddove possibile, la ricerca ha incluso visite dirette agli stabilimenti produttivi, con l'obiettivo di osservare in presa diretta i processi produttivi, le condizioni di lavoro, gli impianti e le tecnologie adottate per la sostenibilità ambientale. Sebbene l'osservazione diretta presenti evidenti limiti – legati alla

brevità della permanenza e al possibile "effetto vetrina" – essa ha consentito di raccogliere impressioni e informazioni difficilmente acquisibili attraverso altre fonti.

Fonti secondarie e rassegna stampa

L'analisi è stata integrata con una ricognizione sistematica delle fonti secondarie: articoli di stampa specializzata e generalista; pubblicazioni accademiche e report di settore; database di informazioni aziendali (Orbis); siti web istituzionali e pagine social delle aziende. Questa ricognizione ha permesso di contestualizzare le singole realtà aziendali nel panorama settoriale e territoriale di riferimento, individuando elementi di confronto e specificità.

4.3.1. Limiti metodologici e consapevolezza critica

Ogni scelta metodologica comporta inevitabilmente dei limiti, che è necessario esplicitare per consentire una valutazione critica dei risultati. Il primo limite attiene alla numerosità e alla rappresentatività dei casi analizzati. Quattro aziende, per quanto accuratamente selezionate, non possono ovviamente rappresentare l'intera varietà del tessuto imprenditoriale campano, né consentono generalizzazioni statistiche. L'obiettivo della ricerca, tuttavia, non è quello di produrre inferenze generalizzabili all'intera popolazione delle imprese regionali, bensì di approfondire, attraverso un'analisi intensiva, le modalità concrete attraverso cui l'etica d'impresa si declina in contesti specifici, generando apprendimenti trasferibili e ipotesi teoriche da verificare in ricerche successive.

Un secondo limite riguarda la potenziale distorsione insita nelle informazioni fornite direttamente dalle aziende. È noto che la rendicontazione sociale tende a enfatizzare gli aspetti positivi delle performance aziendali,

minimizzando criticità e contraddizioni. Per mitigare questo rischio, si è fatto ricorso alla triangolazione delle fonti e al confronto sistematico tra dichiarazioni aziendali e informazioni provenienti da fonti indipendenti.

Il percorso di analisi di ciascun caso di studio seguirà una struttura mirata: a una breve introduzione del contesto aziendale farà seguito l'approfondimento sistematico delle dimensioni etiche rilevate. Tale approccio, funzionale agli scopi della ricerca, consentirà di concentrare l'attenzione sui meccanismi, le motivazioni e gli impatti delle pratiche etiche implementate.

4.4. Le quattro eccellenze campane: una prima presentazione

Il presente paragrafo introduce i quattro casi aziendali oggetto di analisi empirica, selezionati in quanto espressione di modelli imprenditoriali radicati nel contesto campano e accomunati da una marcata attenzione alle dimensioni etiche, sociali e territoriali della competitività. Le imprese considerate operano in settori differenti, ma condividono una traiettoria evolutiva fondata sulla continuità familiare, sull'integrazione tra tradizione e innovazione e su forme avanzate di responsabilità d'impresa. L'analisi comparata dei casi consente di evidenziare convergenze e specificità nei processi di costruzione del valore sostenibile.

4.4.1 Il Caso Alberti: Storia Aziendale e Valori Etici

L'analisi del caso Alberti di Benevento costituisce un modello virtuoso di come un'impresa familiare di lungo corso possa coniugare tradizione produttiva, innovazione gestionale e responsabilità sociale d'impresa.

La Strega Alberti Benevento S.p.A., produttrice dell'omonimo liquore, costituisce un unicum nel panorama imprenditoriale italiano per la capacità di mantenere un radicamento territoriale profondo pur operando efficacemente in mercati globalizzati, e per l'attenzione costante rivolta alle dimensioni etiche, sociali e ambientali della propria attività economica. La rilevanza scientifica di questo caso studio risiede nella possibilità di osservare empiricamente come pratiche di Corporate Social Responsibility, implementate ante litteram rispetto alla codificazione teorica del concetto, abbiano costituito elementi identitari dell'impresa e fattori di vantaggio competitivo sostenibile.

La storia della Strega Alberti ha inizio nella seconda metà dell'Ottocento, quando Giuseppe Alberti, commerciante beneventano con competenze nel campo della distillazione, mise a punto la ricetta del Liquore Strega nel 1860. La formulazione del prodotto, caratterizzata dall'infusione di circa settanta erbe e spezie provenienti da diverse aree geografiche, si inseriva in una tradizione consolidata di produzione artigianale di liquori tipici del territorio campano.¹⁸¹

L'elemento distintivo del Liquore Strega, rappresentato dal caratteristico colore giallo conferito dallo zafferano, divenne rapidamente un fattore di riconoscibilità e differenziazione nel mercato dei distillati italiani. La denominazione del prodotto, che evoca le leggende popolari legate alle "janare" beneventane e al noce magico, testimonia fin dalle origini una strategia di valorizzazione del patrimonio culturale immateriale territoriale quale elemento costitutivo dell'identità di marca.¹⁸²

Nel corso del Novecento, l'impresa conobbe una significativa espansione produttiva e commerciale sotto la guida dei figli di Giuseppe Alberti, che operarono la transizione da attività artigianale a dimensione proto-industriale.

¹⁸¹ Unioncamere, *Strega Alberti Benevento Spa*, Registro delle Imprese Storiche Italiane, <https://www.unioncamere.gov.it/imprese-storiche/strega-alberti-benevento-spa>

¹⁸² G. Iannace, *La leggenda del noce di Benevento*, Benevento, 1993.

Tale processo di modernizzazione si caratterizzò per la capacità di preservare gli elementi di artigianalità del processo produttivo pur introducendo innovazioni tecnologiche e organizzative necessarie per competere su scala nazionale.

Un elemento rilevante per la crescita dell'azienda fu rappresentato dalle commesse statali, dal momento che il Liquore Strega rientrava tra le forniture militari destinate alle Forze Armate italiane.¹⁸³ Tale inserimento nei fornitori dello Stato garantì all'impresa stabilità di domanda e opportunità di consolidamento produttivo, contribuendo significativamente allo sviluppo dell'attività nel periodo antecedente al secondo conflitto mondiale.

Verso la fine del conflitto mondiale anche l'Alberti risentì profondamente della crisi, chiudendo l'esercizio del 1943 per la prima volta in perdita. Tale risultato negativo fu connesso ai forti danni subiti dagli stabilimenti a seguito del pesante bombardamento americano che colpì la città di Benevento. La distruzione degli impianti produttivi rappresentò una minaccia esistenziale per l'azienda, che si trovò a dover fronteggiare contemporaneamente il crollo della domanda e l'impossibilità materiale di produrre.

Nei successivi due anni l'azienda – che intanto aveva attraversato un altro ricambio generazionale giungendo alla terza generazione della famiglia Alberti – riuscì a raggiungere un discreto utile nonostante le vendite si fossero drasticamente ridotte. I soci decisero tuttavia di autofinanziare la gestione accantonando gli utili in un fondo destinato alla ricostruzione degli impianti distrutti dallo stato di guerra. Tale scelta testimonia una visione strategica di lungo periodo e la priorità assegnata alla ricostituzione del capitale produttivo rispetto alla distribuzione immediata dei profitti.

Per ridurre i costi in un contesto di drammatica contrazione della domanda post-bellica, la società pensò di adoperare forme di pubblicità alternative,

¹⁸³ V. Ferrandino, *Lo Strega e gli Alberti. Storia di un'industria dell'Italia meridionale*, Napoli, 1999.

puntando alla vendita dei prodotti a prezzi più bassi per mantenere quote di mercato. Particolarmente significativa, sotto il profilo delle politiche sociali, fu la scelta di non ridurre i salari ai dipendenti né tantomeno di licenziare personale, pur in presenza di gravi difficoltà economiche dovute ai danni subiti dagli stabilimenti nel bombardamento alleato del 1943. Tale decisione venne motivata dall'intento di non compromettere il rapporto di collaborazione e di fiducia instaurato negli anni con i lavoratori.

Analogamente, negli anni '60 – periodo di “serie preoccupazioni” per i drastici cambiamenti strutturali dell'economia italiana e per il forte aumento dei salari e degli oneri contributivi a carico delle imprese derivante dalle maggiori tutele normative per i lavoratori – gli Alberti fecero il possibile per evitare licenziamenti di massa, nonostante gli incrementi non preventivati degli stipendi.

Questo approccio costante alle relazioni industriali, improntato a responsabilità sociale e stabilità occupazionale, emerge come tratto distintivo della gestione familiare Alberti, che ha privilegiato la preservazione del capitale umano e del clima di fiducia anche in fasi di crisi o trasformazioni economiche.¹⁸⁴

Questa scelta rappresenta un esempio paradigmatico di come considerazioni etiche e relazionali possano prevalere su pure logiche di minimizzazione dei costi nel breve periodo. L'azienda privilegiò la preservazione del capitale umano e del clima organizzativo rispetto a interventi che, pur razionali dal punto di vista economico immediato, avrebbero compromesso irreversibilmente il particolare rapporto fiduciario costruito con i dipendenti. Tale approccio si rivelò strategicamente lungimirante, consentendo all'azienda di mantenere intatte le competenze e la dedizione della

¹⁸⁴ *ibidem*

forza lavoro, elementi fondamentali per la successiva ripresa produttiva nel dopoguerra.

Particolarmente rilevante fu il periodo successivo alla Seconda Guerra Mondiale, durante il quale l'azienda, superata la fase emergenziale, avviò strategie di diversificazione produttiva mantenendo comunque il Liquore Strega quale prodotto core. La famiglia Alberti dimostrò nei decenni una capacità peculiare di innovare nel rispetto della tradizione, anticipando tendenze che contemporaneamente definiremmo di sostenibilità e responsabilità territoriale.

La continuità della gestione familiare attraverso diverse generazioni ha consentito il mantenimento di una visione strategica di lungo periodo, caratterizzata dalla ricerca di equilibrio tra obiettivi di redditività economica e finalità di sviluppo territoriale e culturale.

L'attuale configurazione della Strega Alberti Benevento S.p.A. presenta le caratteristiche tipologiche di un'impresa di medie dimensioni operante nel settore dei liquori e distillati. La struttura di governance mantiene una connotazione familiare, pur avendo progressivamente integrato elementi di professionalizzazione manageriale necessari per affrontare la complessità crescente dei mercati contemporanei.



Figura 7: Manifesto pubblicitario storico del Liquore Strega, prodotto dalla ditta Giuseppe Alberti di Benevento. Sullo sfondo, un'incisione classica ritrae il mitico "noce di Benevento" circondato da figure danzanti, richiamando la leggenda popolare. Il design è completato dalle medaglie d'oro vinte alle esposizioni universali e dallo stemma della Casa Reale.

Fonte: Archivio Storico Strega Alberti Benevento.

Questo modello organizzativo ibrido permette di coniugare i vantaggi della proprietà familiare, quali la stabilità decisionale e l'orientamento al lungo periodo, con le competenze specialistiche richieste dalla gestione moderna d'impresa. La localizzazione produttiva rimane concentrata nel territorio beneventano, confermando una scelta strategica di radicamento che trascende considerazioni meramente economiche per assumere valenza identitaria e culturale.

Il portafoglio prodotti dell'azienda, pur mantenendo il Liquore Strega quale elemento centrale, si è progressivamente ampliato includendo altre referenze nel settore alcolico e dolciario, sempre nel rispetto dei canoni di

qualità e autenticità che caratterizzano il marchio. La strategia commerciale si articola attraverso canali distributivi tradizionali e innovativi, con crescente attenzione ai mercati internazionali e alle piattaforme digitali.

Un elemento peculiare del contesto aziendale Alberti è rappresentato dalla stretta interconnessione tra impresa e territorio. Benevento e il Sannio non costituiscono semplicemente il luogo fisico della produzione, ma rappresentano componenti integrali dell'identità di marca e della proposta di valore al mercato. Tale simbiosi ha generato un approccio alla responsabilità sociale che oltrepassa gli obblighi normativi per configurarsi come autentica "cittadinanza d'impresa".¹⁸⁵ Verranno di seguito approfondite le pratiche di Corporate Social Responsibility implementate dalla storica azienda beneventana.

L'impegno culturale: il Premio Strega

Una delle manifestazioni più evidenti e durature dell'orientamento etico-sociale della famiglia Alberti è rappresentata dal Premio Strega, istituito nel 1947 per iniziativa di Maria e Guido Alberti in collaborazione con intellettuali quali Maria Bellonci. Il Premio, che rappresenta la più prestigiosa onorificenza letteraria italiana, costituisce un esempio paradigmatico di mecenatismo culturale implementato in un'epoca in cui il concetto di Corporate Social Responsibility non aveva ancora ricevuto formalizzazione teorica.

¹⁸⁵ R. Rescinti, D. Fortuna, M. Matarazzo (2012), *Strategie e posizionamento nei mercati esteri: I percorsi di sviluppo delle medie imprese campane*, Hoepli



Figura 8: Maria Bellonci, l'ideatrice del Premio Strega

Fonte: <https://www.ilblogdelleditore.it/maria-bellonci-lideatrice-del-premio-strega/>

L'istituzione del Premio Strega risponde a una concezione dell'impresa che trascende la dimensione meramente economica per abbracciare una responsabilità culturale nei confronti della collettività nazionale. La continuità dell'impegno, testimoniata dall'assegnazione ininterrotta del Premio per oltre settant'anni, evidenzia una visione strategica che privilegia la creazione di valore condiviso rispetto a logiche di massimizzazione del profitto di breve periodo.¹⁸⁶

Sebbene il Premio abbia indubbiamente contribuito alla notorietà del marchio Strega, l'investimento culturale ha sempre mantenuto una propria autonomia e dignità, non riducendosi a strumento promozionale ma configurandosi come autentico contributo allo sviluppo culturale del Paese.

¹⁸⁶ Fondazione Maria e Goffredo Bellonci (a cura di S. Petrocchi), *Strega. Un premio che nessuno ha ancora immaginato*, Rizzoli, Milano 2017

Le politiche del personale: dedizione, coinvolgimento e welfare aziendale

La dimensione sociale interna dell'impresa Alberti si manifesta attraverso politiche del personale che hanno storicamente anticipato molte delle pratiche oggi riconducibili al concetto di Human Resource Management socialmente responsabile. Un aspetto peculiare dell'approccio gestionale dell'azienda è rappresentato dal particolare rapporto instaurato con i dipendenti, che fin dalle origini non sono stati considerati mera forza lavoro ma soggetti attivamente coinvolti nella vita aziendale.

L'azienda si impegnò precocemente a versare contributi all'Opera Nazionale Dopolavoro della provincia di Benevento, istituzione che si proponeva di migliorare *"fisicamente e spiritualmente il lavoratore del braccio e del pensiero, mettendo nello stesso tempo in grado di rendere più redditizia la prestazione della sua opera con vantaggio del singolo e della collettività"*.¹⁸⁷ Tale scelta testimonia un'attenzione al benessere complessivo dei lavoratori che oltrepassava le pure esigenze produttive.

L'azienda sostenne inoltre la spesa dell'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro anche per categorie non ancora coperte dall'obbligatorietà normativa, quali impiegati e viaggiatori. Tale decisione venne motivata come conseguenza di un obbligo morale nei confronti di dipendenti con i quali si era instaurato un rapporto collaborativo caratterizzato da fiducia reciproca.

Per premiare la cooperazione attiva dei dipendenti, l'amministrazione concesse uno sconto del 10% sull'acquisto di prodotti aziendali per uso personale e familiare. L'azienda inoltre concedeva normalmente piccoli prestiti ai propri operai e impiegati per far fronte a particolari esigenze personali e familiari, accogliendo spesso richieste di aumento della retribuzione anche

¹⁸⁷ V. Ferrandino, *Lo Strega e gli Alberti. Storia di un'industria dell'Italia meridionale*, Napoli, 1999.

quando la congiuntura economica avrebbe suggerito di procrastinare tali incrementi.

Quando venivano raggiunti risultati positivi, l'azienda corrispondeva gratificazioni ai dipendenti e condonava parte dei loro debiti. L'interesse della società nei confronti dei propri dipendenti continuava anche dopo la cessazione del rapporto di lavoro, attraverso il sostentamento delle vedove mediante versamento di sussidi.

Un episodio particolarmente significativo, documentato nei verbali aziendali, riguarda l'adeguamento delle tariffe dei lavoratori in epoca fascista. A seguito del nuovo contratto e per effetto della retroattività, l'azienda provvede alla liquidazione degli arretrati. Tuttavia, solo due dipendenti richiesero le somme spettanti, mentre gli altri rifiutarono dichiarando *"di nulla avere mai chiesto per qualche ora di lavoro in più prestato per la Ditta riconoscendo nella stessa la massima correttezza ed il vivo interessamento per il proprio personale"*.¹⁸⁸

Tale episodio, straordinario nel panorama delle relazioni industriali italiane del periodo, testimonia come pratiche gestionali improntate a correttezza, attenzione alle esigenze individuali e coinvolgimento possano generare reciprocità e dedizione da parte dei lavoratori. Il rapporto tra impresa e dipendenti non era circoscritto alle mura aziendali ma si estendeva alla sfera personale, con l'azienda che si preoccupava delle esigenze individuali di ciascun dipendente, corrispondendo spesso liquidazioni di fine rapporto superiori a quelle contrattualmente spettanti.

La continuità di questo approccio è confermata dalle pratiche contemporanee. L'amministratore delegato, in occasione del conferimento del Premio Rotary Impresa Etica 2011 alla società Strega Alberti Benevento, ha sottolineato come non solo al vertice ma in tutte le posizioni organizzative

¹⁸⁸ Dai Verbali aziendali citati dalla prof.ssa Ferrandino, V., 1999, *Lo Strega e gli Alberti. Storia di un'industria dell'Italia meridionale*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.

esista un senso di appartenenza tale da configurare una "vera famiglia allargata" caratterizzata da serenità e coesione.¹⁸⁹

Si conserva attualmente la prassi di privilegiare nelle assunzioni i figli o nipoti di precedenti dipendenti, scelta motivata quale garanzia di qualità del lavoro e rispetto dell'impronta artigianale che caratterizza la produzione. La formazione del personale avviene prevalentemente attraverso modalità interne basate sull'affiancamento sul lavoro e il training on the job. A intensificare il rapporto con i dipendenti contribuisce inoltre un sistema di riconoscimenti, gratificazioni e premi correlati all'andamento aziendale e alla qualità della prestazione lavorativa.

La stabilità occupazionale e le condizioni di lavoro

La stabilità occupazionale rappresenta un elemento caratterizzante della gestione del personale nell'azienda Alberti. In un settore spesso segnato da precarietà e stagionalità, l'impresa ha storicamente privilegiato rapporti di lavoro stabili e di lungo periodo. Le politiche retributive, pur nel rispetto dei contratti collettivi nazionali di lavoro, hanno prestato attenzione a garantire livelli salariali dignitosi integrati da sistemi di welfare aziendale comprendenti assistenza sanitaria, contributi per l'istruzione dei figli dei dipendenti e programmi di sostegno alle famiglie.

Particolare attenzione è rivolta alla sicurezza sul lavoro, con investimenti costanti in prevenzione, formazione e adeguamento degli ambienti di lavoro. L'azienda ha sviluppato nel tempo una cultura della sicurezza che coinvolge

¹⁸⁹ "Premio Rotary Impresa Etica", istituito dal Rotary Club Roma Sud-Est. Durante la cerimonia, svoltasi a Roma, D'Avino ha illustrato il modello di gestione del personale dell'azienda, basato sul concetto di "famiglia allargata" e sulla continuità generazionale dei dipendenti. Nel corso dell'intervista, l'AD Giuseppe D'Avino ha rivelato che l'attuale cioccolatiere è il figlio del precedente esperto, una scelta deliberata per preservare le tradizioni e i segreti del mestiere. Tale filosofia del passaggio generazionale viene applicata rigorosamente a ogni ruolo professionale all'interno dell'azienda."

trasversalmente tutti i livelli organizzativi. Il dialogo con le rappresentanze sindacali si è caratterizzato per un approccio costruttivo, privilegiando la negoziazione e la ricerca di soluzioni condivise rispetto alla conflittualità.

Il radicamento territoriale e lo sviluppo locale

Il radicamento territoriale dell'azienda Alberti si traduce in un impegno articolato per lo sviluppo economico, sociale e culturale di Benevento e del Sannio. Tale impegno assume molteplici forme, dalla sponsorizzazione di eventi culturali e sportivi al sostegno di iniziative sociali, dalla collaborazione con istituzioni educative al supporto a progetti di valorizzazione del patrimonio storico-artistico locale.

L'azienda opera come catalizzatore di sviluppo economico, creando opportunità occupazionali dirette e indirette attraverso la filiera di fornitura e i servizi collegati all'attività produttiva. La scelta di privilegiare fornitori locali quando tecnicamente ed economicamente sostenibile contribuisce alla vitalità del tessuto economico territoriale, generando effetti moltiplicativi di reddito e occupazione.

Sul piano culturale, oltre al Premio Strega, l'azienda sostiene numerose iniziative legate alla promozione delle tradizioni locali, alla valorizzazione del patrimonio immateriale sannita e alla diffusione della conoscenza storica e antropologica del territorio. Tra queste si annoverano il sostegno al Museo del Sannio, la sponsorizzazione di festival culturali e il finanziamento di borse di studio per studenti meritevoli. Tale impegno risponde a una duplice finalità: preservare e tramandare un patrimonio identitario minacciato dai processi di omologazione culturale, e posizionare il territorio come destinazione culturalmente attrattiva.¹⁹⁰

¹⁹⁰ A. Riviezzo, A. Garofano, M.R. Napolitano, *Heritage marketing. Come valorizzare l'eredità storica delle imprese italiane*, Napoli, 2015.

La collaborazione con le istituzioni educative, dalle scuole primarie all'università, si concretizza in progetti didattici, programmi di stage formativi e supporto alla ricerca attraverso finanziamenti e convenzioni con l'Università del Sannio. Tale interazione genera benefici reciproci: l'azienda accede a competenze innovative e contribuisce alla formazione di capitale umano qualificato; le istituzioni educative offrono ai propri studenti opportunità di apprendimento esperienziale e prospettive di inserimento professionale.

La sostenibilità ambientale

Nel corso degli ultimi decenni, l'attenzione dell'azienda Alberti verso le tematiche ambientali si è progressivamente intensificata, traducendosi in iniziative concrete di sostenibilità. L'azienda ha investito nella modernizzazione degli impianti produttivi con l'obiettivo di ridurre i consumi energetici e le emissioni.

La scelta strategica di mantenere la produzione concentrata nel territorio beneventano, evitando delocalizzazioni, risponde anche a criteri di sostenibilità logistica, riducendo l'impatto ambientale associato ai trasporti. La filiera di approvvigionamento delle materie prime, in particolare delle erbe e spezie utilizzate nella produzione del liquore, viene gestita con attenzione alla qualità, tracciabilità e, quando possibile, alla certificazione ambientale dei fornitori.

Rilevante è la gestione dei rifiuti e degli scarti di produzione, per i quali l'azienda ha implementato sistemi di raccolta differenziata e recupero. L'adozione di packaging sostenibili e la riduzione progressiva degli imballaggi superflui rappresentano ulteriori manifestazioni di un approccio attento alla dimensione ambientale.¹⁹¹

¹⁹¹ Regione Campania (2021-2027). *Programma Regionale FESR Campania 2021-2027 – Priorità 2: Energia, Ambiente e Sostenibilità*.

Qualità del prodotto e innovazione responsabile

L'impegno etico dell'azienda Alberti si esprime attraverso la costante ricerca dell'eccellenza qualitativa e dell'innovazione responsabile. La segretezza della ricetta del Liquore Strega, tramandata attraverso generazioni, non ha impedito un continuo perfezionamento dei processi produttivi volto a garantire standard qualitativi elevati e costanti.

L'innovazione tecnologica viene perseguita in modo selettivo, privilegiando soluzioni che migliorino efficienza e sostenibilità senza snaturare l'identità artigianale del prodotto. Questo approccio subordina le scelte tecnologiche a criteri di compatibilità con i valori aziendali e le esigenze degli stakeholder.

La qualità del prodotto comprende dimensioni di sicurezza alimentare, tracciabilità degli ingredienti e rispetto di disciplinari. L'azienda ha ottenuto diverse certificazioni di qualità che attestano l'impegno per standard produttivi rigorosi. La comunicazione commerciale viene condotta nel rispetto di principi etici, evitando messaggi ingannevoli, promuovendo il consumo responsabile e prestando attenzione a non indirizzare la comunicazione verso pubblici vulnerabili.

4.4.2 Il Caso De Matteis Agroalimentare S.p.A.: Etica e Governance del Modello di Filiera Integrata

L'analisi del caso De Matteis Agroalimentare S.p.A. rappresenta un esempio significativo di come un'impresa familiare operante nel settore agroalimentare possa integrare efficacemente obiettivi di redditività economica con finalità di sostenibilità sociale e ambientale. La società, con sede principale

a Flumeri (Avellino), si configura come uno dei principali produttori italiani di pasta secca, distinguendosi per un modello di business che coniuga innovazione tecnologica, radicamento territoriale e responsabilità verso gli stakeholder.

De Matteis Agroalimentare S.p.A. nasce nel 1993 quando il Gruppo De Matteis Costruzioni, operante nel settore edile e facente capo alle famiglie De Matteis e Grillo, intraprende un percorso di diversificazione settoriale nel comparto alimentare. La scelta strategica di entrare nell'industria agroalimentare si concretizza attraverso l'acquisizione di una piccola azienda a Flumeri (AV) con meno di 40 dipendenti e un fatturato equivalente a 7 milioni di euro, dotata di un impianto integrato costituito da pastificio e mulino.¹⁹²

Tale operazione di acquisizione si inserisce in un contesto territoriale particolarmente favorevole: l'Irpinia rappresenta infatti un'area interna a vocazione agricola, collocata al confine con le più vaste colture di grano di Puglia e Basilicata. Questa localizzazione geografica strategica costituisce un elemento di vantaggio competitivo, garantendo prossimità alle fonti di approvvigionamento della materia prima.

Sotto la guida del Cavaliere del Lavoro Armando Enzo De Matteis, l'azienda avvia un programma sistematico di investimenti destinati alla crescita produttiva e tecnologica del complesso industriale. Con grande determinazione e una visione lungimirante di sviluppo, la società destina risorse significative all'ampliamento e alla modernizzazione degli impianti.

Sul finire degli anni '90, la struttura proprietaria si arricchisce con l'ingresso della seconda generazione familiare, garantendo continuità gestionale e rinnovamento nelle competenze manageriali. Questo passaggio generazionale si rivela cruciale per l'evoluzione dell'azienda verso modelli organizzativi più strutturati e orientati all'internazionalizzazione.

¹⁹² De Matteis Agroalimentare S.p.A., Bilancio Sociale 2024, p. 9.



Figura 9: Veduta aerea dello stabilimento produttivo De Matteis Agroalimentare S.P.A. a Flumeri (Avellino). In primo piano sono visibili i silos di stoccaggio del grano duro e il molino integrato al pastificio, elemento distintivo della filiera corta a "km zero" del marchio Pasta Armando.

Fonte: De Matteis Agroalimentare S.p.A. (s.d.). Tratto da <https://www.pastarmando.it>

Un elemento distintivo del modello produttivo De Matteis è rappresentato dall'integrazione verticale tra mulino e pastificio. L'azienda è infatti uno dei pochissimi produttori italiani a ciclo integrato di trasformazione grano-pasta, con un mulino proprietario che, grazie ai successivi progetti di ampliamento, raggiunge una capacità di macinazione di oltre 460 tonnellate di grano al giorno, interamente dedicata alla produzione del pastificio annesso.¹⁹³

Mediante una visione dinamica dell'organizzazione, aperta ai mercati internazionali e accompagnata da una continua spinta alla modernizzazione degli impianti, De Matteis Agroalimentare S.p.A. persegue negli anni una politica attenta di selezione delle materie prime, acquisendo numerose certificazioni di qualità dei propri processi produttivi. L'azienda riesce così a sviluppare progressivamente i propri mercati grazie a un'organizzazione che si è progressivamente managerializzata e a un'ampia gamma di prodotti.

¹⁹³ Il patto "Grano Armando": modello virtuoso di filiera, *La Repubblica*, 25 novembre 2016, sezione Economia, <https://www.repubblica.it>.

Attualmente, De Matteis Agroalimentare S.p.A. si configura come uno dei principali produttori di pasta italiana, operando sia attraverso il brand "Pasta Armando" sia nel segmento delle private label nazionali e internazionali, con oltre 170.000 tonnellate di pasta prodotta all'anno, 240 milioni di euro di ricavi e oltre 280 dipendenti. L'azienda dispone di due siti produttivi (Flumeri e Giano dell'Umbria, quest'ultimo tramite la controllata De Matteis Natural Food srl) e di una filiale commerciale negli Stati Uniti.¹⁹⁴

L'attuale assetto di governance di De Matteis Agroalimentare S.p.A. riflette la natura familiare dell'impresa, pur integrando elementi di professionalizzazione manageriale. Il Consiglio di Amministrazione è presieduto dal Cavaliere del Lavoro Armando De Matteis, mentre Marco De Matteis ricopre il ruolo di Amministratore Delegato. La composizione dell'organo amministrativo comprende inoltre Alberto De Matteis, Marco Grillo, Marta Grillo e Vittorio Grillo, configurando un assetto proprietario che bilancia rappresentanza familiare e competenze specifiche.¹⁹⁵

La struttura organizzativa si articola in diverse funzioni specialistiche coordinate da una Direzione Generale, con responsabilità distribuite tra le aree commerciale, operations, amministrazione finanza e controllo, qualità e sistema di gestione integrato, risorse umane e acquisti. Tale configurazione organizzativa riflette la complessità crescente dell'attività aziendale e l'esigenza di presidiare efficacemente mercati geograficamente dispersi e tecnicamente evoluti.

Lo stabilimento principale di Flumeri si sviluppa su una superficie di circa 85.000 m² e ospita, oltre al corpo uffici, il mulino, il pastificio e un magazzino automatizzato. La capacità produttiva dello stabilimento è di circa 160.000

¹⁹⁴ De Matteis Agroalimentare S.p.A., Bilancio Sociale 2024, pp. 7-10

¹⁹⁵ Camera di Commercio. (Anno). *Visura ordinaria – De Matteis Agroalimentare S.p.A.* Registro delle Imprese.

tonnellate di pasta all'anno. Il mulino ha una capacità di produzione di circa 480 tonnellate di grano duro al giorno, attraverso cui l'azienda produce al proprio interno circa 120.000 tonnellate di semola all'anno.

Il pastificio è dotato di 12 linee di produzione, ciascuna dedicata a determinate famiglie di prodotti: pasta lunga, farfalle di diverse dimensioni, lasagne, pasta a nido, pasta corta, pastine e paste da brodo, paste giganti artigianali. Lo stabilimento di Giano dell'Umbria, della controllata De Matteis Natural Food srl, si colloca in un'area di circa 18.000 m² e dispone di 4 linee di produzione con una capacità complessiva di 20.000 tonnellate annue. L'azienda si posiziona tra i dieci top player del mercato mondiale della pasta secca, con una capacità produttiva annua di 180.000 tonnellate e 16 linee produttive complessive. La struttura commerciale si caratterizza per una forte presenza nel segmento delle private label, che rappresenta l'80% della produzione destinata a insegne della grande distribuzione in Italia e all'estero. Verranno ora analizzate le politiche di sostenibilità e le strategie di impatto sociale attuate da De Matteis Agroalimentare, con particolare focus sul modello di filiera integrata e l'evoluzione in Società Benefit.

Il Sistema di Gestione Integrato e le certificazioni

De Matteis Agroalimentare S.p.A. ha implementato un Sistema di Gestione Integrato (SGI) certificato secondo gli standard internazionali ISO 9001:2015 per la gestione della qualità aziendale, ISO 14001:2015 per la gestione ambientale e SA 8000:2014 per la responsabilità sociale.¹⁹⁶ Tale sistema permette alla società di gestire i processi in modo coerente e controllato, integrando gli aspetti legati alla qualità, alla tutela dell'ambiente e alla diffusione dell'eticità nella gestione delle risorse umane.

¹⁹⁶ De Matteis Agroalimentare S.p.A., Bilancio Sociale 2024, p. 7, 15-17

L'azienda ha inoltre ottenuto le certificazioni BRC issue 8 per la sicurezza alimentare della Grande Distribuzione Organizzata inglese e IFS issue 6 per la sicurezza alimentare della GDO francese e tedesca, oltre alla certificazione Organic (EUR/COR/JAS) per la metodologia di lavorazione di prodotti da agricoltura biologica. Questo insieme articolato di certificazioni testimonia l'impegno dell'azienda verso standard qualitativi e di sostenibilità riconosciuti internazionalmente.

Il Sistema di Gestione Integrato si basa sul ciclo Plan-Do-Check-Act (PDCA) e sul Risk-based Thinking, consentendo di eseguire un'analisi per la determinazione dei rischi e delle opportunità finalizzata ad assicurare che il sistema possa conseguire i risultati attesi, accrescere gli effetti desiderati, prevenire o ridurre gli effetti indesiderati e conseguire il miglioramento continuo delle performance aziendali.¹⁹⁷

Il Giusto Prezzo nella filiera agroalimentare: il caso della Filiera Armando

Una delle iniziative più significative e distintive di De Matteis Agroalimentare S.p.A. è rappresentata dalla Filiera Armando, progetto avviato nel 2010 con l'obiettivo di valorizzare il grano duro italiano e sostenere l'agricoltura nazionale. Questa iniziativa non rappresenta solo una strategia industriale, ma si configura come un'applicazione moderna della teoria del giusto prezzo, inteso come un compenso che non scaturisce dalla mera speculazione di mercato, ma dall'equilibrio tra costi di produzione, valore sociale del lavoro e qualità del prodotto.

Il modello si basa sul "Patto Armando", un contratto sottoscritto direttamente con ciascuna azienda agricola, che oggi coinvolge oltre 750

¹⁹⁷ *ibidem* pp. 15-16

agricoltori in otto regioni.¹⁹⁸ Questo legame diretto risponde al principio di equità relazionale: eliminando le intermediazioni speculative, la ricchezza viene distribuita in modo più giusto tra chi trasforma e chi coltiva.

Il cuore del Patto risiede nel superamento delle asimmetrie del mercato globale attraverso tre pilastri riconducibili al *pretium iustum*:

1. La Garanzia della Reddittività e la Tutela del Lavoro: De Matteis si impegna ad acquistare il raccolto a un prezzo minimo garantito, che funge da "paracadute" contro la volatilità delle borse merci. Nella dottrina del giusto prezzo, questo assicura che l'agricoltore non operi in perdita, salvaguardando la dignità del produttore e contrastando lo spopolamento dei campi e il declino della cerealicoltura italiana.

2. La Premialità per il Merito e la Qualità Oggettiva: Il prezzo aumenta proporzionalmente all'indice proteico (fissato al 14,5%, ben oltre il 10,5% di legge) e alla qualità del glutine. Tale meccanismo incarna il concetto di equità distributiva: il maggior compenso riconosce il valore intrinseco superiore del bene e lo sforzo supplementare richiesto dal rigoroso disciplinare produttivo. Il patto sposta il grano da commodity (merce indifferenziata) a prodotto specializzato. Il prezzo "crescente in funzione della qualità" ristabilisce un'equità oggettiva: l'agricoltore riceve un compenso superiore perché consegna un bene dal valore intrinseco superiore, evitando che l'eccellenza venga appiattita sulle quotazioni medie di mercato.¹⁹⁹

3. La Condivisione del Valore e la Sostenibilità Territoriale: L'impatto economico è tangibile: nei primi dieci anni, la società ha riversato sul territorio circa 14 milioni di euro di "maggior valore" rispetto ai prezzi medi di mercato. Questo dato dimostra come il giusto prezzo consenta alle "Famiglie

¹⁹⁸ *ibidem.*, p. 24, 34

¹⁹⁹ Intervista a Marco De Matteis, Amministratore Delegato di De Matteis Agroalimentare S.p.A., condotta dall'Autore presso lo stabilimento di Flumeri (AV), Giugno 2019.

del Grano" di programmare investimenti e favorire il ricambio generazionale, trasformando il profitto in stabilità sociale.

Inoltre, il Patto estende il concetto di "giustizia" anche al consumatore e all'ambiente. Il metodo di produzione "Zero Residui" (meno di 0,00001 g/kg di fitosanitari, incluso il glifosato) e le oltre 11.000 determinazioni di controllo effettuate nel 2024 integrano nel prezzo una componente di sicurezza e tutela del bene comune. Il giusto prezzo, in questa prospettiva, include l'internalizzazione delle esternalità positive: il consumatore paga per un prodotto salubre e l'agricoltore viene remunerato per il suo ruolo di custode del territorio e della salute pubblica.

Le politiche del personale: valorizzazione e benessere dei lavoratori

La gestione delle risorse umane rappresenta un elemento centrale della strategia di responsabilità sociale di De Matteis Agroalimentare S.p.A. L'azienda impiega 284 dipendenti e collaboratori, con una distribuzione per età che vede il 63% del personale collocato nella fascia tra 30 e 50 anni e il 79% con contratti a tempo indeterminato, evidenziando una politica di stabilizzazione occupazionale.²⁰⁰

La certificazione SA 8000:2014 per la gestione responsabile d'impresa testimonia l'adozione di comportamenti etici finalizzati a rafforzare il clima aziendale, promuovere il benessere e la salute dei dipendenti e collaboratori, in un'ottica di sostenibilità integrale. L'azienda promuove un ambiente di lavoro privo di discriminazioni, mobbing e molestie, in cui la valorizzazione delle differenze porta a forme di inclusione più forti.

Particolarmente significativo è l'impegno dell'azienda nella formazione continua del personale: nel 2024 sono state erogate complessivamente 6.598

²⁰⁰ De Matteis Agroalimentare S.p.A., Bilancio Sociale 2024, p. 7, 37

ore di formazione, con una media di 23 ore pro-capite, superando ampiamente il target di 16 ore annue previsto.²⁰¹

L'azienda ha implementato un modello di leadership denominato "Servant Leadership", sviluppato in collaborazione con il Politecnico di Milano, che supporta l'efficienza operativa, il senso di appartenenza e il gioco di squadra dei dipendenti.²⁰² Per il personale di produzione sono stati organizzati percorsi di specializzazione in collaborazione con partner esterni quali Festo e Bühler, con l'obiettivo di approfondire le competenze tecniche in settori chiave per l'azienda.

L'azienda ha inoltre introdotto un piano di welfare aziendale, gestito attraverso una piattaforma digitale, che consente al personale di valorizzare il premio di risultato aziendale sfruttando gli incentivi fiscali e garantendo maggiore potere di spesa. Il piano di welfare si articola in diverse aree di intervento: supporto al work-life balance attraverso orari flessibili e smart working (con flessibilità in ingresso di 1 ora e 44 giorni annui di lavoro agile); formazione e sviluppo professionale attraverso corsi su soft e task skills e programmi di formazione continua con piattaforma online gratuita anche per i familiari; premi e incentivi personalizzati comprendenti buoni spesa mensili, fornitura gratuita di pasta (12 kg al mese per dipendente), piani di incentivazione legati al raggiungimento di obiettivi individuali e aziendali. L'azienda ha inoltre attivato un processo annuale di analisi interna per monitorare il clima aziendale e intervenire tempestivamente per migliorarlo, con l'obiettivo di mantenere un punteggio non inferiore a 6,6 nell'analisi annuale di soddisfazione.²⁰³ È stata creata una community WhatsApp interna

²⁰¹ *Ibidem*, p. 7, 38, 42

²⁰² "De Matteis Agroalimentare diventa Società Benefit." *ESG News*, Marzo 2024. Estratto da <https://esgnews.it/governance/de-matteis-agroalimentare-diventa-societa-benefit>

²⁰³ De Matteis Agroalimentare S.p.A., Bilancio Sociale 2024, p. 40-41, 48

denominata "We Are De Matteis", con l'intento di coinvolgere tutte le risorse umane su progetti, iniziative e obiettivi aziendali.

La sostenibilità ambientale e l'efficienza energetica

De Matteis Agroalimentare S.p.A. ha implementato numerose iniziative per la riduzione dell'impatto ambientale delle proprie attività. Nel 2013, presso lo stabilimento di Flumeri, è stato installato un impianto di cogenerazione successivamente potenziato nel 2021, in grado di coprire quasi il 90% del fabbisogno energetico aziendale. Il cogeneratore, tra i più grandi presenti in Campania, produce energia elettrica, termica e frigorifera (configurazione trigenerativa), consentendo di conciliare la riduzione dei costi con l'ottimizzazione produttiva e il rispetto ambientale.

L'azienda è intervenuta anche sull'impatto ambientale del packaging, riducendo l'impiego di materie plastiche: la Pasta Armando è confezionata in un packaging realizzato in materiale totalmente riciclabile nella carta. La scelta di privilegiare il grano duro italiano della Filiera Armando riduce inoltre le importazioni di materia prima dall'estero, con un impatto positivo sulla riduzione delle emissioni inquinanti connesse alla logistica.²⁰⁴

La Società Benefit e il perseguimento del beneficio comune

Nel novembre 2023, De Matteis Agroalimentare S.p.A. ha acquisito lo status giuridico di Società Benefit, integrando nel proprio statuto, accanto agli obiettivi di profitto, finalità di beneficio comune nei confronti di tutti i portatori di interesse. Le Società Benefit, introdotte nell'ordinamento italiano dalla Legge n. 208 del 28 dicembre 2015, operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente, rendendo conto del proprio impatto sociale e ambientale attraverso una relazione di sostenibilità.

²⁰⁴ O'rticaLab.it. (2023). *Il modello "De Matteis", quando le politiche aziendali sono politiche per il territorio*. Estratto da <https://www.orticalab.it/Il-modello-De-Matteis-quando-le>

L'azienda ha effettuato un'autovalutazione secondo il Benefit Impact Assessment (BIA), standard internazionale sviluppato dal B Lab, ottenendo un punteggio di 78,3 punti su 80. Tale punteggio testimonia l'elevato livello di integrazione tra obiettivi economici e finalità sociali e ambientali raggiunto dall'azienda.

Le azioni intraprese per il perseguimento del beneficio comune si articolano in cinque ambiti prioritari: risorse umane, ecosistema, prodotti, circolarità e impatto ambientale. Per ciascun ambito sono stati definiti specifici Key Performance Indicators (KPI) e obiettivi misurabili.

Nell'ambito delle risorse umane, l'azienda si impegna a prendersi cura del benessere del proprio personale, rendendo l'azienda un luogo di crescita del potenziale e di riconoscimento dell'impegno di ciascuno, mantenendo al centro i valori del rispetto, delle differenze individuali e del supporto reciproco. I KPI definiti includono il rinnovo della certificazione SA 8000 senza non conformità (obiettivo raggiunto), almeno 16 ore annue di formazione pro-capite per tutto il personale (superato con 23 ore) e un valore complessivo dei servizi di well-being superiore al 4% del costo totale del personale (raggiunto il 5,43%).

Per quanto riguarda l'ecosistema, l'azienda favorisce lo sviluppo attraverso forme di sinergia e collaborazione che generino valore all'interno della filiera di approvvigionamento, preservando il territorio e il benessere delle future generazioni. Gli indicatori comprendono la garanzia di un prezzo minimo agli agricoltori della Filiera Armando (obiettivo raggiunto) e il sostegno ad almeno tre iniziative di enti no-profit in ambito culturale, artistico e sportivo (obiettivo raggiunto).

Nell'ambito dei prodotti, l'impegno è rivolto alla realizzazione di prodotti di qualità eccellente che contribuiscano al benessere delle persone e generino fiducia nei consumatori. I KPI includono oltre 7.500 determinazioni sui residui zero per garantire la qualità (superato con 11.672 determinazioni), una percentuale di grano italiano macinato nel mulino proprietario superiore al 60%

(raggiunto il 66%) e l'incremento del bacino delle famiglie che consumano Pasta Armando.²⁰⁵

Governance etica e trasparenza

L'azienda ha adottato un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 sulla responsabilità amministrativa delle società, istituendo un Organismo di Vigilanza dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo. L'Organismo di Vigilanza, composto da professionisti esterni ha il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del Modello e di segnalare le necessità di aggiornamento.

Il Codice Etico e di Comportamento, parte integrante del Modello Organizzativo, definisce i principi generali e le regole comportamentali cui la società riconosce valore etico positivo e a cui devono conformarsi tutti i destinatari, orientando sulle linee di condotta da seguire e individuando responsabilità ed eventuali sanzioni. L'azienda richiede di operare sempre in un contesto di correttezza e buona fede, nel rispetto degli interessi legittimi di tutti gli stakeholder.²⁰⁶

Impegno per la ricerca e l'innovazione

Nel 2022, De Matteis Agroalimentare S.p.A. è stata selezionata tra le 18 imprese coinvolte nel Centro Nazionale per lo Sviluppo delle Nuove Tecnologie in Agricoltura (AGRITECH), progetto guidato dall'Università Federico II di Napoli che coinvolge 28 Università e 5 Centri di ricerca. Gli obiettivi del progetto includono favorire l'adattamento ai cambiamenti

²⁰⁵ De Matteis Agroalimentare diventa Società Benefit. (2025). ESG News. <https://esgnews.it/governance/de-matteis-agroalimentare-diventa-societa-benefit>.

²⁰⁶ Corso di alta formazione, "La responsabilità da reato ex d.lgs. n. 231/2001: modelli organizzativi e organismi di vigilanza" (II Edizione), promosso dalla Camera di Commercio Irpinia Sannio in collaborazione con Promos Ricerche e la Scuola di Governo del Territorio, 2025.

climatici, la riduzione dell'impatto ambientale nell'agri-food, lo sviluppo delle aree marginali, la sicurezza, la tracciabilità e la tipicità delle filiere. La partecipazione a questo progetto testimonia il riconoscimento dell'azienda quale eccellenza imprenditoriale italiana e l'impegno nella ricerca di soluzioni innovative per la sostenibilità del settore agroalimentare.

4.4.3. Il Caso De Nigris 1889 S.r.l.: Dalla Ricerca delle Origini alla Responsabilità Sociale d'Impresa

Il percorso evolutivo della De Nigris 1889 S.r.l. offre una testimonianza significativa della resilienza del Made in Italy. Rappresenta un modello virtuoso in cui la secolare tradizione produttiva non funge da limite, ma da fondamenta per strategie di responsabilità sociale e modernizzazione dei processi.

L'azienda, attiva sin dal 1889, si configura oggi come leader mondiale nella produzione di Aceto Balsamico di Modena IGP e di aceti di qualità, distinguendosi per un modello di business che integra eccellenza produttiva, forte vocazione all'export e un impegno strutturato verso la sostenibilità ambientale e sociale. La rilevanza scientifica del caso risiede nella capacità dell'impresa di attraversare oltre 135 anni di storia mantenendo la proprietà e la gestione in ambito familiare, integrando continuità e discontinuità generazionale in un processo di adattamento strategico che ha progressivamente ridefinito il modello produttivo e organizzativo. Tale dinamica ha consentito il passaggio da una realtà artigianale locale a un gruppo internazionale strutturato, oggi dotato di quattro stabilimenti produttivi, oltre 300 addetti e un fatturato prossimo ai 100 milioni di euro nel 2024.

Per il seguente studio assume rilievo la promozione, da parte dell'impresa, di un progetto di ricostruzione storica delle proprie origini, sviluppato in

collaborazione con l'Università del Sannio (Unisannio). Tale iniziativa si inserisce in un più ampio percorso di analisi dell'evoluzione aziendale e del contributo che una conoscenza storicamente fondata può offrire alla comprensione dell'identità organizzativa contemporanea.

L'indagine ha previsto un'estesa attività di ricerca archivistica, condotta presso archivi parrocchiali, archivi di Stato, archivi comunali e su fonti documentarie di natura amministrativa, statistica e commerciale relative al contesto dell'Italia post-unitaria. Questo lavoro ha consentito di ricostruire, con approccio filologico, le prime fasi dell'attività imprenditoriale della famiglia De Nigris, contribuendo ad ampliare e precisare la conoscenza delle origini dell'impresa e del quadro economico e sociale di riferimento.²⁰⁷

In tale prospettiva, la ricerca storica è stata assunta non in chiave celebrativa, ma come strumento di analisi e di contestualizzazione, volto a restituire la storia d'impresa quale elemento conoscitivo utile all'interpretazione delle dinamiche organizzative e del rapporto tra impresa, territorio e memoria produttiva.

L'iniziativa imprenditoriale della famiglia De Nigris ebbe origine come attività a carattere familiare, tipica del tessuto economico di fine Ottocento, inizialmente incentrata sul commercio e sulla trasformazione del vino. In questa fase, Vincenzo De Nigris pose le basi dell'attività, dimostrando una significativa capacità di adattamento alle difficili condizioni economiche determinate dalla crisi agraria di fine secolo. Un contributo rilevante fu fornito dalla moglie Adelaide Manna, che lo affiancò nelle decisioni imprenditoriali, rafforzando la resilienza dell'iniziativa familiare.

²⁰⁷ La ricostruzione storica si basa su fonti archivistiche primarie (registri parrocchiali, atti di stato civile, documentazione notarile e amministrativa) e su fonti secondarie di carattere storico ed economico. Le fonti orali, raccolte mediante interviste a testimoni qualificati, sono state utilizzate come materiale integrativo e sottoposte a verifica incrociata con la documentazione d'archivio.

Il primo snodo rilevante nella storia dell'impresa De Nigris coincide con l'ingresso di Armando De Nigris, figlio di Vincenzo, nato nel 1892,²⁰⁸ la cui figura assume un valore soprattutto simbolico e valoriale nel percorso di trasformazione familiare. Secondo la testimonianza dell'attuale presidente dell'azienda, nipote di Armando, la famiglia De Nigris apparteneva a un ceto sociale elevato: «*i De Nigris erano i signori dell'epoca, avevano la "D" maiuscola e non avevano mai lavorato*». In tale contesto, Armando viene ricordato come il primo a intraprendere un'attività economica, seppur prevalentemente commerciale, legata al vino, segnando una discontinuità rispetto a una tradizione fondata sullo status e sulla rendita.²⁰⁹

Questo passaggio, tuttavia, non comportò una rottura netta con l'immaginario sociale di appartenenza. L'arrivo di Armando ad Afragola viene descritto in termini emblematici: «*arriva ad Afragola con il papillon*». Il matrimonio con Rosa Adamo, proveniente da una famiglia di lavoratori attivi nel commercio di legumi e cereali, rappresentò un ulteriore elemento di transizione, si trattò di un «*classico matrimonio di interesse*», che contribuì ad ampliare il capitale relazionale e a creare un primo collegamento tra una cultura familiare elitaria e una più concreta etica del lavoro. Pur dedicandosi al commercio del vino, Armando non si distinse per capacità innovative in ambito produttivo; il suo ruolo fu piuttosto quello di aprire uno spazio, anche simbolico, entro cui il lavoro iniziò a essere riconosciuto come fattore di legittimazione sociale.

La vera svolta imprenditoriale e strategica dell'impresa si colloca, invece, con la generazione successiva e con la figura di Marcello De Nigris, figlio di Armando. A differenza del padre, Marcello emerge come una personalità

²⁰⁸ Il nome completo era Vincenzo Maria Martino Pasquale De Nigris, come risulta dall'Archivio di Stato di Licignano e dai registri parrocchiali della Chiesa di San Giacomo a Casalnuovo.

²⁰⁹ Vincenzo de Nigris aveva avviato una propria produzione di vini sicuramente dopo il 1882, data in cui non compare tra le attività di produzione e commercio di vino a Casalnuovo indicati dalla Grande Guida Commerciale d'Italia di quell'anno.

irregolare, creativa e fortemente orientata alla sperimentazione. Il racconto familiare restituisce l'immagine di un giovane cresciuto in condizioni economiche difficili, «*non facili, quasi disastrose*», all'interno di un contesto in cui il padre tendeva a preservare lo status più che a investire in nuove attività. Il rapporto tra i due è descritto come conflittuale: «*Marcello contestava tutto del padre: Armando faceva il vino e Marcello l'aceto, tesi e antitesi*».²¹⁰

Proprio questa contrapposizione si tradusse in una discontinuità strategica decisiva. Marcello sviluppò una visione autonoma del mercato alimentare, maturata attraverso esperienze dirette di commercio e sostentamento, in particolare nel settore delle olive e dei prodotti ortofrutticoli. Tale esperienza gli consentì di cogliere un aspetto centrale dello sviluppo agroalimentare: il ruolo della conservazione. Marcello elaborò una lettura storica e funzionale del cibo, consapevole che, dalle anfore dell'antichità al sale, fino all'avvento della refrigerazione, la possibilità di conservare gli alimenti aveva sempre rappresentato un fattore chiave di sopravvivenza e di sviluppo economico.

In questo quadro si inserisce l'intuizione dell'aceto come prodotto strategico, non solo commerciale ma anche socialmente utile. Tra gli anni Quaranta e Settanta, in un contesto caratterizzato da lavoro manuale, mobilità e assenza di sistemi di conservazione domestica, l'aceto rispondeva a un bisogno diffuso di trasformazione e conservazione degli alimenti, in particolare delle verdure. Marcello comprese che la conversione dalla produzione vinicola all'acetificazione poteva rappresentare una concreta opportunità di sviluppo.

L'innovazione non fu soltanto concettuale, ma anche tecnica. Durante un'esperienza in Germania, Marcello venne a conoscenza dell'esistenza di fermentatori industriali in grado di accelerare i processi di acetificazione. Tornato in Italia, riuscì a riprodurre il funzionamento grazie alla collaborazione con un tornitore locale, realizzando i primi impianti tra gli anni Cinquanta e

²¹⁰ Intervista al Cavaliere Armando De Nigris, condotta presso lo stabilimento di Caivano il 1 Marzo 2024

Sessanta. È significativo che tale svolta non derivasse da una trasmissione diretta dell'azienda: come sottolinea l'attuale presidente, *«Marcello non eredita nulla dal padre, solo la fame»*, al punto che *«l'acetificio nasce grazie all'intuizione e all'estrosità di Marcello De Nigris»*.

Nel complesso, il percorso che conduce alla specializzazione nell'aceto appare come il risultato di una progressiva trasformazione valoriale e imprenditoriale: dal superamento di una cultura fondata sullo status, avviato simbolicamente con Armando, fino alla piena affermazione di un modello imprenditoriale fondato sull'iniziativa individuale, sull'innovazione tecnica e sulla risposta a bisogni sociali concreti, incarnato dalla figura di Marcello. Questa continuità nella discontinuità costituisce uno degli elementi fondativi dell'identità storica dell'impresa De Nigris.

L'impresa è oggi guidata dai fratelli Armando, Raffaele e Luca De Nigris, che hanno condotto l'azienda verso una dimensione internazionale mantenendo il controllo familiare. La governance si caratterizza per una chiara distribuzione di ruoli e responsabilità: Armando De Nigris, nominato Cavaliere del Lavoro dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella, ricopre il ruolo di Presidente del Gruppo; Raffaele De Nigris e Luca De Nigris sono Amministratori Delegati, con deleghe rispettivamente alla produzione e al mercato statunitense il primo, e alle attività di marketing e vendite il secondo.²¹¹

Sotto la guida dell'attuale generazione, De Nigris 1889 S.r.l. ha consolidato la propria leadership internazionale, completando il percorso evolutivo che, da iniziativa familiare ottocentesca, ha condotto l'impresa a configurarsi come realtà industriale globale, fortemente radicata nella propria storia e capace di valorizzarla come risorsa strategica.

La strategia di marca si articola su due direttrici: da un lato il brand De Nigris, che presidia il segmento premium e rappresenta l'identità storica e

²¹¹ M. Procino, L'ascesa globale del Gruppo De Nigris: dal distretto di Caivano ai mercati USA, in *Il Sole 24 Ore*, sezione "Economia e Management", 15 giugno 2023.

valoriale dell'azienda; dall'altro le private label per i principali retailer nazionali e internazionali, che garantiscono volumi significativi e consolidano le relazioni con la grande distribuzione. Verranno ora esaminate le politiche di sostenibilità e le strategie di impatto sociale sviluppate da De Nigris 1889 S.r.l., evidenziando come l'impresa abbia progressivamente integrato la propria eredità storica con modelli gestionali orientati alla responsabilità sociale e alla valorizzazione della filiera produttiva.

Performance economiche e creazione di valore

I risultati economici conseguiti nel 2024 confermano la solidità del gruppo: il fatturato raggiunge circa 100 milioni di euro, con l'80-85% derivante dall'export. Tale risultato evidenzia la capacità dell'azienda di competere efficacemente sui mercati internazionali, valorizzando il Made in Italy e il patrimonio di qualità e tradizione che caratterizza le produzioni italiane di eccellenza.²¹²

La capacità di generare valore si manifesta anche attraverso gli investimenti realizzati per la modernizzazione degli impianti produttivi, l'adozione di tecnologie innovative, lo sviluppo di nuovi prodotti. Tale dinamismo imprenditoriale testimonia una visione strategica orientata alla crescita sostenibile di lungo periodo piuttosto che alla massimizzazione dei profitti di breve termine.

La Società Benefit e l'impegno formale verso la sostenibilità

Nel novembre 2023, De Nigris 1889 S.r.l. ha acquisito lo status giuridico di Società Benefit, integrando nel proprio statuto, accanto agli obiettivi di profitto, finalità esplicite di beneficio comune nei confronti di tutti i portatori

²¹² De Nigris: innovazione oltre l'ortodossia tradizionale, in GDOWEEK, 16 maggio 2025

di interesse. Tale scelta rappresenta non un mero adempimento formale ma la codificazione giuridica di un impegno verso la sostenibilità profondamente radicato nella cultura aziendale.

L'attenzione per l'ambiente è definita dalla stessa azienda come elemento del proprio DNA. La decisione di assumere formalmente lo status di Società Benefit testimonia la volontà di rendere esplicito, misurabile e verificabile un impegno che si manifesta quotidianamente attraverso scelte operative concrete. Tale formalizzazione risponde anche a crescenti aspettative da parte di stakeholder sempre più sensibili alle tematiche ESG (Environmental, Social, Governance) e alla necessità di comunicare in modo trasparente e credibile il proprio impegno verso la sostenibilità.

La transizione energetica e l'impianto agrisolare

Una delle iniziative più significative in termini di sostenibilità ambientale è rappresentata dal progetto realizzato in collaborazione con Enel X per la creazione di un impianto agrisolare all'avanguardia. Il progetto prevede la realizzazione di un impianto fotovoltaico con capacità installata di 424 kWp, concepito per alimentare in modo sostenibile il sito produttivo di De Nigris.

L'impianto è progettato per generare 590 MWh di energia all'anno, con un risparmio stimato di CO₂ pari a oltre 265.000 kg annui (circa 268.800 kg secondo alcune fonti). Tale risultato contribuisce significativamente alla riduzione dell'impronta carbonica dell'azienda e al raggiungimento degli obiettivi di decarbonizzazione fissati a livello europeo e nazionale.

Un elemento particolarmente rilevante del progetto riguarda l'accesso agli incentivi previsti dal bando PNRR Agrisolare, che ha permesso a De Nigris di beneficiare di un contributo a fondo perduto per una quota significativa delle spese sostenute per l'impianto. Enel X ha agito come consulente

nell'ottenimento di tali incentivi, facilitando l'accesso a fondi che hanno reso il progetto economicamente sostenibile e replicabile.²¹³

L'impianto utilizza moduli solari di ultima generazione, posizionati su superfici idonee all'interno della struttura produttiva, per sfruttare al meglio l'esposizione solare. L'adozione di fonti di energia rinnovabile non rappresenta per De Nigris solo un'opportunità ma una vera necessità, in linea con le crescenti preoccupazioni legate ai cambiamenti climatici e l'impegno per raggiungere la neutralità carbonica entro il 2050.

Il progetto dell'impianto agrisolare si inserisce in una visione di lungo termine per la gestione dell'impronta energetica dell'azienda, che include la possibilità di future implementazioni in altri siti produttivi del gruppo in Emilia-Romagna. Tale approccio sistemico testimonia una strategia energetica strutturata e progressiva, orientata alla riduzione continua dell'impatto ambientale attraverso investimenti tecnologici significativi.

L'economia circolare e la gestione sostenibile delle risorse

L'impegno di De Nigris verso la sostenibilità si manifesta anche attraverso l'adozione di pratiche di economia circolare volte a ottimizzare l'utilizzo delle risorse e ridurre gli sprechi. La scelta di efficientare internamente la produzione di aceto, dal trattamento delle materie prime alla commercializzazione, garantisce un controllo completo della filiera produttiva e consente di implementare pratiche virtuose in ogni fase del processo.

L'accordo di filiera stretto con Coldiretti per l'aceto di vino rappresenta un esempio di integrazione verticale sostenibile: assicura stabilità sia nei prezzi che nella qualità delle uve, garantisce agli agricoltori certezza di sbocco per la produzione, consolida relazioni di lungo termine basate sulla fiducia reciproca. Tale modello contrattuale richiama per certi aspetti la Filiera Armando di De

²¹³ De Nigris 1889, Bilancio di Sostenibilità 2023 - Prospettive 2024-2025, pubblicato in agosto 2024.

Matteis, evidenziando come nel settore agroalimentare italiano stiano emergendo forme innovative di relazione tra industria e agricoltura orientate alla sostenibilità e alla creazione di valore condiviso.

La gestione dei materiali di confezionamento rappresenta un ulteriore ambito di intervento: l'acquisizione di preforme in PET riciclato e il loro soffiaggio interno riducono significativamente l'impatto ambientale del trasporto, ottimizzando contemporaneamente i costi logistici. Tale soluzione testimonia come innovazioni apparentemente semplici possano generare benefici significativi quando inserite in una strategia complessiva di sostenibilità.

Il Balsamico Village: innovazione nell'esperienza e nella cultura del prodotto

Una delle iniziative più innovative e distintive di De Nigris è rappresentata dal Balsamico Village, inaugurato nel 2016. Si tratta di un parco alimentare a tema di oltre 40.000 m² nella campagna modenese tra Carpi e Correggio, il primo in Europa dedicato a un prodotto di origine certificata.

Il Balsamico Village offre ai visitatori un'esperienza immersiva nella cultura dell'Aceto Balsamico di Modena. I visitatori possono passeggiare in un museo all'aperto dedicato alla storia del balsamico, assistere a eventi nell'anfiteatro, partecipare a degustazioni guidate nel cuore del complesso: la sala di invecchiamento dove milioni di litri di aceto riposano in botti di rovere. Successivamente il parco ha inaugurato anche un collegamento presso FICO Eataly World con un proprio Balsamico Village Point.²¹⁴

Questa iniziativa risponde a molteplici finalità strategiche: creare cultura di prodotto educando il consumatore alla conoscenza e all'apprezzamento delle

²¹⁴ Associazione Museimpresa, Archivio De Nigris: Il museo d'impresa e il Balsamico Village, in Rapporto Musei Aziendali 2025-2026, Milano, 2025.

caratteristiche distintive dell'aceto balsamico di qualità; valorizzare il territorio modenese e le sue tradizioni enogastronomiche; offrire un'esperienza memorabile che rafforzi l'emotional engagement con il brand; diversificare le fonti di ricavo attraverso l'economia dell'esperienza e del turismo enogastronomico.

Il Balsamico Village rappresenta inoltre un investimento significativo nella dimensione culturale e sociale della responsabilità d'impresa. L'azienda si fa promotrice di un patrimonio culturale che trascende i confini aziendali per assumere rilevanza collettiva, contribuendo alla valorizzazione di tradizioni, saperi e territori. Tale approccio configura una forma evoluta di Corporate Social Responsibility che riconosce all'impresa un ruolo attivo nella preservazione e trasmissione del patrimonio culturale immateriale.

Le politiche del personale e l'attenzione alle persone

L'attenzione verso le risorse umane rappresenta un elemento fondante della filosofia aziendale De Nigris. Come affermato dal Cavaliere del Lavoro Armando De Nigris nel corso dell'intervista: "Per fare qualità, ci vogliono persone di qualità. L'attenzione all'uomo e alla sua formazione diventano, insieme alle materie prime, la tavolozza con cui l'artista crea il suo capolavoro."²¹⁵

La dichiarazione richiamata sintetizza in modo efficace la concezione del lavoro e del capitale umano che caratterizza l'approccio gestionale dell'azienda: i dipendenti non vengono considerati un mero fattore produttivo, bensì persone portatrici di competenze, esperienze e valori, il cui contributo risulta centrale per la creazione di valore sostenibile nel lungo periodo. Tale impostazione riflette una visione evoluta delle risorse umane, nella quale

²¹⁵ Le informazioni sono state acquisite tramite un colloquio diretto con il Cav. Armando De Nigris presso la sede aziendale di Caivano in data 29 aprile 2024.

l'impresa assume un ruolo attivo nello sviluppo professionale e personale dei propri collaboratori, promuovendo un ambiente di lavoro fondato sul rispetto, sul riconoscimento del merito e sulla partecipazione.

L'investimento in formazione continua rappresenta uno degli assi portanti di questa strategia. Come emerge dalla documentazione aziendale, De Nigris promuove programmi strutturati di aggiornamento tecnico, sviluppo di competenze specialistiche e rafforzamento delle capacità manageriali, con particolare attenzione alla sicurezza sul lavoro, alla qualità dei processi produttivi e alla trasmissione dei saperi artigianali legati alla tradizione acetiera. La formazione non viene concepita come un costo, bensì come un investimento strategico volto a rafforzare la competitività dell'impresa e a favorire percorsi di crescita interna, contribuendo alla fidelizzazione dei dipendenti e alla continuità del know-how aziendale.

Parallelamente, l'attenzione al benessere organizzativo si traduce in politiche di welfare e in pratiche gestionali orientate alla conciliazione tra vita professionale e vita privata, al miglioramento del clima aziendale e alla tutela della salute fisica e psicologica dei lavoratori. Tale approccio risulta coerente con una visione della sostenibilità che include la dimensione sociale come elemento imprescindibile della responsabilità d'impresa. In questo senso, il benessere dei dipendenti non viene considerato un obiettivo accessorio, ma una condizione necessaria per garantire stabilità, qualità del lavoro e performance nel lungo periodo.

L'impegno dell'azienda in materia di sostenibilità ambientale viene inoltre esteso a tutti i collaboratori, che sono attivamente coinvolti nella diffusione di comportamenti responsabili e rispettosi dell'ambiente. Attraverso attività di sensibilizzazione, formazione interna e condivisione di valori, i dipendenti sono chiamati a contribuire non solo al miglioramento delle performance ambientali aziendali, ma anche al benessere più ampio della comunità. Questo coinvolgimento testimonia la volontà di costruire una cultura

della sostenibilità diffusa, capace di permeare l'intera organizzazione e di generare effetti positivi che si estendono oltre i confini dell'impresa, influenzando le abitudini quotidiane e i comportamenti individuali e familiari dei lavoratori.

L'impatto sociale dell'azienda risulta particolarmente significativo se si considera che De Nigris garantisce occupazione a oltre 300 famiglie, un dato di rilievo soprattutto in relazione alla localizzazione degli stabilimenti in contesti territoriali nei quali la presenza di un'industria solida e orientata alla qualità rappresenta un fattore determinante per la vitalità economica e sociale. La scelta di privilegiare rapporti di lavoro stabili e duraturi, rispetto a forme contrattuali precarie, contribuisce alla sicurezza economica dei lavoratori e rafforza la coesione delle comunità locali, favorendo un clima di fiducia reciproca tra impresa e territorio.²¹⁶

In tale prospettiva, la gestione delle risorse umane adottata da De Nigris non si limita a rispondere a esigenze operative, ma assume una funzione sociale più ampia, contribuendo allo sviluppo del capitale umano, alla tutela della dignità del lavoro e alla costruzione di relazioni di lungo periodo fondate sulla responsabilità, sulla lealtà e sulla condivisione di valori comuni. Questo modello conferma come l'attenzione alle persone possa rappresentare non solo un principio etico, ma anche un elemento strutturale di una strategia d'impresa orientata alla sostenibilità e alla creazione di valore nel tempo.

L'impegno sociale: sostegno alla ricerca sul cancro

Oltre alle pratiche di sostenibilità ambientale e sociale direttamente connesse all'attività d'impresa, De Nigris manifesta il proprio impegno verso la collettività attraverso il sostegno costante alle attività di ricerca sul cancro. Tale

²¹⁶ Bilancio di Sostenibilità e Impatto Sociale: De Nigris 1889, Bilancio di Sostenibilità 2023 - Prospettive 2024-2025, pubblicato in agosto 2024.

scelta riflette una concezione della responsabilità sociale che si estende oltre gli stakeholder direttamente connessi all'azienda per abbracciare tematiche di rilevanza sociale generale.

Il contributo alla ricerca oncologica rappresenta un investimento nel progresso scientifico e nella salute pubblica, ambiti che beneficiano l'intera collettività. La costanza nel tempo di tale sostegno testimonia che non si tratta di iniziative sporadiche o opportunistiche ma di un impegno strutturale che riflette i valori della famiglia proprietaria e la concezione del ruolo sociale dell'impresa.

Marchio Storico e valorizzazione della memoria d'impresa

Il percorso di valorizzazione della memoria d'impresa ha trovato un riconoscimento formale nel conferimento a De Nigris 1889 S.r.l. dello status di Marchio Storico di Interesse Nazionale²¹⁷, attestazione che certifica non soltanto la longevità dell'azienda, ma anche la continuità produttiva, il radicamento territoriale e il contributo apportato allo sviluppo economico e culturale del Paese. Tale riconoscimento assume una valenza che trascende la dimensione giuridico-amministrativa, configurandosi come espressione di una responsabilità nei confronti della collettività e delle generazioni future, chiamate a ereditare e preservare un patrimonio produttivo e simbolico costruito nel tempo.

²¹⁷ Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Registro speciale dei marchi storici di interesse nazionale, Roma, 2022, voce: "De Nigris 1889".



Figura 10: Francobollo commemorativo emesso nel 2024 appartenente alla serie tematica "le Eccellenze del sistema produttivo ed economico". L'opera celebra i 135 anni del gruppo De Nigris (Maestri Acetieri dal 1889). Il design è stato curato dall'artista Mimmo Paladino, che reinterpreta il simbolo storico dell'aquila con il suo caratteristico linguaggio iconografico.

Fonte: Ministero delle Imprese e del Made in Italy / Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato (IPZS), 2024. Design di Mimmo Paladino.

In questo quadro si inserisce in modo particolarmente significativo la collaborazione instaurata con l'Università del Sannio per la ricostruzione scientifica delle origini storiche dell'azienda. L'iniziativa testimonia una sensibilità non comune verso la memoria d'impresa e una consapevolezza matura del valore culturale e sociale rappresentato dalla storia aziendale. La scelta di affidare a un'istituzione accademica qualificata l'analisi delle fonti archivistiche — incluse quelle parrocchiali e notarili — riflette la volontà di superare una narrazione meramente autocelebrativa, adottando invece un approccio rigoroso, critico e metodologicamente fondato.

L'investimento nella ricerca storica esprime, in tal senso, il riconoscimento della storia d'impresa come patrimonio collettivo, meritevole di essere preservato, documentato e restituito alla comunità scientifica e al pubblico. La memoria aziendale viene così sottratta a una funzione esclusivamente promozionale e reinterpretata come strumento di conoscenza, trasparenza e responsabilità, capace di contribuire alla ricostruzione dei processi di sviluppo imprenditoriale del Mezzogiorno e, più in generale, del capitalismo familiare italiano.

Le implicazioni di questo approccio risultano molteplici. Sul piano identitario, la consapevolezza delle proprie radici storiche rafforza il senso di continuità intergenerazionale e consolida l'identità dell'impresa nel presente. Sul piano strategico, la conoscenza delle scelte compiute dalle generazioni precedenti e delle modalità attraverso cui l'azienda ha affrontato fasi di crisi e trasformazione diventa una risorsa cognitiva utile a orientare le decisioni future. Sul piano sociale, infine, la valorizzazione della storia aziendale contribuisce alla tutela del patrimonio culturale immateriale legato ai saperi produttivi e alle tradizioni agroalimentari italiane, rafforzando il legame tra impresa, territorio e comunità.

In tale prospettiva, il riconoscimento come Marchio Storico di Interesse Nazionale e la collaborazione con il mondo accademico non appaiono come elementi isolati, ma si configurano come parte integrante di una visione d'impresa orientata alla responsabilità, alla sostenibilità culturale e alla creazione di valore di lungo periodo, nella quale la storia non rappresenta soltanto un'eredità del passato, ma una risorsa strategica per il futuro.

Criticità e sfide future

Nonostante gli evidenti elementi di eccellenza, il caso De Nigris presenta alcune criticità e sfide che meritano attenzione. La forte dipendenza dall'export, pur rappresentando un successo in termini di internazionalizzazione, espone

l'azienda a rischi legati a dinamiche geopolitiche, fluttuazioni valutarie, barriere commerciali. La diversificazione geografica dei mercati mitiga parzialmente tale rischio ma richiede capacità di adattamento a contesti culturali e normativi differenziati.

La competizione nel segmento dell'aceto balsamico si è intensificata negli anni, con l'ingresso di numerosi competitor e fenomeni di Italian sounding che erodono il valore delle denominazioni protette. La tutela della qualità e dell'autenticità del prodotto richiede investimenti continui in comunicazione, certificazioni, contrasto alla contraffazione.

Sul piano della sostenibilità, sebbene l'azienda abbia intrapreso iniziative significative, la rendicontazione sistematica delle performance ambientali e sociali attraverso bilanci di sostenibilità strutturati secondo standard internazionali riconosciuti rappresenterebbe un'evoluzione auspicabile per garantire trasparenza e comparabilità.

Il passaggio generazionale futuro costituirà una sfida cruciale per garantire continuità alla visione imprenditoriale e ai valori che hanno caratterizzato l'azienda in oltre 135 anni di storia. La capacità di trasmettere non solo la proprietà ma anche i valori, le competenze, la passione imprenditoriale determinerà la sostenibilità di lungo periodo dell'impresa familiare.

4.4.4 Il Caso Rummo S.p.A.: tra Tradizione Industriale e Responsabilità Sociale d'Impresa

L'analisi del caso Rummo S.p.A. offre l'opportunità di ricostruire il percorso di un'impresa familiare con oltre 175 anni di storia, capace di attraversare profonde trasformazioni economiche, sociali e produttive mantenendo una forte continuità valoriale e una costante capacità di rinnovamento. Fondata nel 1846 a Benevento, Rummo S.p.A. rappresenta oggi

una delle principali realtà italiane nella produzione di pasta di alta qualità, distinguendosi per l'adozione di un metodo produttivo brevettato – il Metodo Lenta Lavorazione – che integra tradizione manifatturiera, innovazione tecnologica e rigoroso controllo dei processi.



Figura 11: Logo ufficiale del Pastificio Rummo, "Maestri Pastai in Benevento dal 1846". L'identità visiva è caratterizzata dal pittogramma dei tre cavalli che trainano un carro carico di sacchi di grano, un richiamo diretto alle origini molitorie della famiglia Rummo e al trasporto del grano che avveniva nel XIX secolo lungo le vie del Sannio.

Fonte: Archivio storico Pastificio Rummo S.p.A.

L'interesse del caso studio risiede nella capacità dell'impresa di coniugare il radicamento territoriale con una proiezione internazionale crescente, nonché nel modo in cui la dimensione storica è stata progressivamente tradotta in una visione strategica orientata al lungo periodo. In tale prospettiva, un elemento rilevante è rappresentato dall'attenzione riservata alla ricerca e all'approfondimento scientifico della propria esperienza imprenditoriale, attraverso un dialogo strutturato con il mondo accademico.

Nel corso degli anni, l'azienda ha infatti promosso e sostenuto attività di ricerca universitaria finalizzate allo studio delle dinamiche storiche, economiche e organizzative che hanno caratterizzato il proprio sviluppo. In questo ambito si collocano i contributi scientifici e il coordinamento di ricerche

condotte da studiosi di Storia Economica dell'Università del Sannio il cui lavoro ha contribuito ad arricchire la comprensione delle traiettorie di crescita dell'impresa nel contesto più ampio dell'economia meridionale. Questo approccio evidenzia una concezione della responsabilità d'impresa che non si esaurisce nella dimensione produttiva o filantropica, ma si estende alla valorizzazione della conoscenza come bene collettivo e leva di sviluppo. Il caso Rummo S.p.A. si configura pertanto come un esempio significativo di integrazione tra storia d'impresa, ricerca scientifica e strategia aziendale, offrendo spunti utili per analizzare il ruolo delle imprese familiari di lunga durata nei processi di sviluppo sostenibile e di costruzione di valore condiviso.

La ricostruzione delle origini dell'impresa non si è rivelata un'operazione facile, a causa della scarsità di documentazione aziendale diretta relativa alla fase ottocentesca. Le informazioni oggi disponibili sono state ricavate prevalentemente attraverso un'attenta analisi di fonti notarili, catastali e d'archivio, in un lavoro di ricerca storica che ha richiesto un approccio rigoroso e interdisciplinare.

In tale processo ha assunto un ruolo centrale l'attività di studio e coordinamento scientifico svolta dal prof. Ennio De Simone, nell'ambito della quale si è sviluppata l'attività di ricerca alla quale ha preso parte anche l'autore della presente tesi. Le indagini condotte hanno contribuito alla ricostruzione del contesto storico-economico e delle dinamiche familiari e imprenditoriali all'origine del pastificio.²¹⁸

Rummo S.p.A. nasce nel 1846 con l'antico pastificio Rummo di Via dei Mulini a Benevento.²¹⁹ La localizzazione beneventana rappresentava un

²¹⁸ L'attività di ricerca documentale "Antichi mulini a Benevento" è stata svolta dai dottori Michele D'Elia e Vincenzo Camuso, coordinata dal prof. De Simone, e finanziata da Rummo spa, nel periodo dal 4 gennaio 2020 al 23 febbraio 2021.

²¹⁹ E. De Simone, *Le origini di un'azienda familiare: il Molino e Pastificio Rummo*, in E. De Simone - V. Ferrandino - E. Cuomo, *Banche e imprese in una provincia contadina. Saggi sull'economia sannita fra i secoli XVIII e XX*, Milano, F. Angeli, 2009, p. 150.

elemento strategico rilevante: la città era storicamente inserita in un'area a vocazione cerealicola e disponeva di competenze artigianali consolidate nella trasformazione del grano. La prossimità alle fonti di approvvigionamento della materia prima e la presenza di infrastrutture produttive legate ai mulini ad acqua costituivano vantaggi competitivi significativi per l'avvio e il consolidamento dell'attività.

In questo contesto, la famiglia Rummo seppe progressivamente affermarsi attraverso una combinazione di dedizione al lavoro, continuità generazionale e attenzione alla qualità del prodotto, consolidando dapprima la propria presenza nel mercato locale e avviando successivamente un percorso di espansione verso ambiti commerciali più ampi.²²⁰ La ricostruzione storica restituisce così l'immagine di un'impresa nata da condizioni territoriali favorevoli, ma sviluppatasi grazie a scelte imprenditoriali coerenti e a un progressivo radicamento nel tessuto economico e sociale di Benevento.

Nel corso dei quasi due secoli di attività, Rummo S.p.A. ha attraversato tutte le fasi della storia italiana, dall'Unità d'Italia alle due guerre mondiali, dalla ricostruzione post-bellica al miracolo economico, dalla crisi degli anni '70 alla globalizzazione contemporanea.²²¹ Tale lunga durata testimonia una capacità di adattamento e resilienza organizzativa non comune, fondata su alcuni elementi distintivi: la trasmissione generazionale non solo della proprietà ma anche dei valori aziendali, la fedeltà ai principi di qualità del prodotto, la centralità delle persone nell'organizzazione, la capacità di innovare mantenendo la visione alle tradizioni.

Oggi, trascorsi quasi due secoli e concentrandosi esclusivamente sulla produzione della pasta, Rummo opera nel mercato mantenendo sempre vivi quei valori che fin dalle origini le hanno permesso di contraddistinguersi dai

²²⁰ *ibidem* p.153.

²²¹ L'impresa familiare nel Mezzogiorno continentale fra passato e presente: un approccio interdisciplinare: atti del Convegno di studi, Benevento, 30 novembre-1° dicembre 2007.

competitors, esportando l'eccellenza del made in Italy alimentare. La capacità di innovarsi pur mantenendo una perdurante visione alle tradizioni, e il rispetto di principi quali la fedeltà, la dedizione al lavoro e la centralità delle persone hanno permesso all'azienda di acquisire posizioni di primaria importanza all'interno del mercato italiano ed estero.

Un momento cruciale e drammatico nella storia recente dell'azienda è rappresentato dall'alluvione che colpì Benevento nell'ottobre 2015. L'esondazione del fiume Calore devastò lo stabilimento di produzione, causando danni ingenti agli impianti produttivi, alle scorte di materia prima e prodotti finiti, alle strutture. L'evento avrebbe potuto determinare la fine dell'attività per molte imprese, ma Rummo S.p.A. dimostrò una capacità di reazione e resilienza straordinarie.

La risposta dell'azienda alla catastrofe naturale fu immediata e multidimensionale. In primo luogo, venne presa la decisione strategica di non licenziare alcun dipendente, garantendo la continuità occupazionale e reddituale per tutte le famiglie coinvolte nonostante l'impossibilità materiale di produrre. Tale scelta, apparentemente irrazionale da un punto di vista economico di breve periodo, testimoniava la profondità del legame tra impresa e lavoratori e la concezione della responsabilità sociale come elemento costitutivo dell'identità aziendale.



Figura 12: Campagna di comunicazione "L'acqua non ci ha mai rammollito", pubblicata dal Pastificio Rummo in seguito all'alluvione che colpì il Sannio nel 2015. Il messaggio gioca sul concetto di resilienza e sulla tenuta della pasta ("metodo a lenta lavorazione"), trasformando un evento tragico in un momento di forte coesione tra brand e consumatori.

Fonte: Archivio storico Pastificio Rummo S.p.A. / Campagna social 2015.

In secondo luogo, l'azienda avviò immediatamente un piano straordinario di ricostruzione che consentì di riprendere gradualmente l'attività produttiva in tempi straordinariamente rapidi. Tale piano richiese investimenti significativi per la bonifica, il ripristino e la modernizzazione degli impianti, trasformando l'evento distruttivo in opportunità di rinnovamento tecnologico.

In terzo luogo, la gestione della crisi evidenziò la solidità delle relazioni con gli stakeholder: fornitori, clienti, istituzioni locali e comunità manifestarono sostegno concreto all'impresa, contribuendo alla sua rinascita. Particolarmente significativa fu la solidarietà dei consumatori, che attraverso la campagna "Compra Rummo" manifestarono un'adesione emotiva al brand che

trascendeva la pura transazione commerciale per assumere valenza di sostegno a un'impresa radicata nel territorio e parte integrante della comunità.

Uno degli elementi distintivi dell'identità competitiva di Rummo è rappresentato dal Metodo Lenta Lavorazione, un processo produttivo brevettato che si fonda su alcuni principi chiave: tempi di lavorazione estesi, temperature controllate, utilizzo di trafilé in bronzo, essiccazione lenta. Tale metodo, che richiede oltre 18 ore per il completamento del ciclo produttivo contro le 6-8 ore dei processi industriali standard, consente di ottenere una pasta caratterizzata da elevata tenuta in cottura, porosità ottimale per l'assorbimento dei condimenti, gusto superiore.

Il Metodo Lenta Lavorazione rappresenta un esempio paradigmatico di innovazione che valorizza la tradizione artigianale attraverso il controllo tecnologico avanzato. L'apparente paradosso di un'innovazione che consiste nel rallentare il processo produttivo evidenzia come la competitività nel settore alimentare di qualità non si fondi necessariamente sull'efficienza produttiva intesa come massimizzazione dei volumi nel tempo, ma sulla capacità di garantire attributi qualitativi distintivi apprezzati dal consumatore.²²²

Il brevetto del metodo costituisce inoltre un elemento di protezione della proprietà intellettuale e di differenziazione competitiva difficilmente replicabile dai concorrenti. Tale scelta strategica si inserisce in una visione di lungo periodo che privilegia il posizionamento premium del brand rispetto a strategie di competizione di prezzo.

Rummo S.p.A. opera sia nel mercato nazionale che internazionale, con una presenza significativa nei principali Paesi europei, negli Stati Uniti e in mercati emergenti. La strategia commerciale si articola su due direttrici: il canale retail, attraverso la Grande Distribuzione Organizzata e il dettaglio

²²² P. Rossi, "Rummo, la pasta integrale dal gusto delicato e una tenuta alla cottura certificata," Foodweb, 4 Marzo 2025, <https://www.foodweb.it/2025/03/rummo-finalmente-una-pasta-integrale-con-un-gusto-delicato-e-una-tenuta-alla-cottura-certificata/>.

specializzato, e il canale Horeca (Hotel, Restaurant, Café), particolarmente strategico per il posizionamento premium del brand.

L'azienda ha sviluppato una gamma prodotti ampia e profonda, che spazia dai formati tradizionali di pasta secca alle linee speciali (integrali, biologiche, senza glutine), dalle paste speciali per la ristorazione professionale alle referenze per segmenti di mercato specifici. Tale diversificazione risponde all'evoluzione delle preferenze dei consumatori e alle crescenti esigenze di personalizzazione dell'offerta.

La proiezione internazionale dell'azienda, pur mantenendo saldamente gli stabilimenti produttivi in Italia e specificamente a Benevento, testimonia la capacità di competere efficacemente nei mercati globali valorizzando il Made in Italy e le specificità territoriali. L'italianità del prodotto e il radicamento beneventano non costituiscono vincoli ma assets strategici che vengono comunicati e valorizzati come elementi di autenticità e qualità.

Rummo S.p.A. mantiene una connotazione familiare nella proprietà e nel management, con le generazioni successive della famiglia fondatrice attivamente coinvolte nella gestione strategica e operativa dell'impresa. Tale continuità familiare rappresenta un elemento di stabilità e di visione di lungo periodo, consentendo di privilegiare investimenti in qualità, innovazione e responsabilità sociale i cui ritorni si manifestano su orizzonti temporali estesi.

La governance aziendale si caratterizza per un equilibrio tra componente familiare e professionalizzazione manageriale. Il Consiglio di Amministrazione esercita le proprie funzioni con diligenza e correttezza, garantendo informativa adeguata a tutti i membri e assicurando trasparenza nei confronti dell'Assemblea dei soci. Gli amministratori esercitano le proprie funzioni con libero apprezzamento, dedicando il tempo e l'impegno necessari e prestando particolare attenzione alla conoscenza dei compiti e delle responsabilità inerenti la propria carica.

L'analisi ora si focalizzerà sull'individuazione delle pratiche etiche e di sostenibilità del Pastificio Rummo, esaminando come l'integrazione tra innovazione tecnologica e responsabilità sociale permetta di preservare l'eccellenza del territorio e il benessere della comunità, in linea con gli obiettivi della presente ricerca.

Il Modello Organizzativo 231 e il Codice Etico

Rummo S.p.A. ha progressivamente strutturato il proprio impegno in materia di responsabilità sociale d'impresa nella consapevolezza che l'efficienza economica e la solidità gestionale non possano prescindere da un solido presidio etico e valoriale. In tale prospettiva, la responsabilità dell'impresa non si esaurisce nella qualità del prodotto o nella performance economica, ma si estende al modo in cui le attività aziendali vengono condotte, alle relazioni instaurate con i diversi portatori di interesse e all'impatto generato sul contesto sociale e lavorativo.

Questa impostazione si traduce in un'attenzione costante alle esigenze della collettività e nella promozione di un ambiente di lavoro fondato sul rispetto reciproco, sulla correttezza dei comportamenti, sulla collaborazione e sulla valorizzazione delle competenze professionali. L'impresa interpreta tali principi non come meri enunciati formali, ma come fattori abilitanti di un'organizzazione capace di operare in modo coerente, trasparente e sostenibile nel lungo periodo.

In coerenza con tale orientamento, Rummo S.p.A. ha ritenuto strategico dotarsi di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001, adottato per la prima volta nel 2015 e successivamente

aggiornato nel 2021 e nel 2023.²²³ L'adozione del Modello non risponde esclusivamente a finalità di conformità normativa, ma si inserisce in una più ampia logica di prevenzione dei rischi, di rafforzamento della governance aziendale e di tutela dell'integrità dell'impresa.²²⁴

All'interno del Modello, il Codice Etico riveste un ruolo centrale quale riferimento valoriale e comportamentale per tutti i soggetti che operano, a vario titolo, per conto della società. Esso definisce i principi cui devono conformarsi le decisioni e le condotte aziendali, sia nei rapporti interni sia nelle relazioni con clienti, fornitori, partner e istituzioni, orientando l'azione organizzativa ai criteri di trasparenza, correttezza, lealtà e responsabilità.

In tale quadro si inserisce l'adozione di un sistema di segnalazione interna (whistleblowing), volto a garantire una gestione responsabile delle comunicazioni e la piena conformità alle prescrizioni legislative. A tal fine, Rummo S.p.A. ha istituito un apposito canale di segnalazione, disciplinato da una specifica procedura, che consente di effettuare segnalazioni in modo riservato, assicurando la tutela del segnalante e la non tracciabilità dell'identità, al fine di prevenire e intercettare tempestivamente comportamenti non conformi ai principi del Codice Etico, del Modello e della normativa vigente.

Il sistema di presidio etico è completato dall'Organismo di Vigilanza, cui è affidato il compito di monitorare l'efficace attuazione del Modello e del Codice Etico, nonché di proporre l'aggiornamento in relazione all'evoluzione del contesto normativo e organizzativo. Operando in condizioni di autonomia e indipendenza, l'Organismo garantisce la riservatezza delle segnalazioni ricevute e la tutela dei segnalanti, contribuendo a rafforzare un clima di fiducia, trasparenza e responsabilità diffusa all'interno dell'organizzazione.

²²³ Corso di alta formazione, "La responsabilità da reato ex d.lgs. n. 231/2001: modelli organizzativi e organismi di vigilanza" (II Edizione), promosso dalla Camera di Commercio Irpinia Sannio in collaborazione con Promos Ricerche e la Scuola di Governo del Territorio, 2025.

²²⁴ Rummo S.p.A., Codice Etico 2023, p. 5.

La gestione delle risorse umane: centralità delle persone

La gestione delle risorse umane costituisce uno degli assi portanti della strategia di responsabilità sociale di Rummo S.p.A., che considera le persone non come semplici fattori produttivi, ma come risorse essenziali per la continuità e lo sviluppo dell'impresa. La professionalità, l'impegno e il benessere dei dipendenti sono riconosciuti come elementi determinanti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e per la sostenibilità di lungo periodo.

Come emerso anche dall'intervista condotta dall'Autore con il dott. Giovanni Miele, HR Manager di Rummo S.p.A.,²²⁵ l'azienda persegue consapevolmente un modello di gestione fondato sul rispetto della persona, sulla reciprocità tra impresa e lavoratori e sulla costruzione di un clima organizzativo improntato alla fiducia e alla collaborazione. Tali principi trovano formalizzazione nel Codice Etico aziendale, che esplicita l'impegno a garantire un ambiente di lavoro sereno, inclusivo e conforme ai valori di correttezza, equità e legalità.

L'azienda dichiara una tolleranza zero verso qualsiasi forma di discriminazione, isolamento, sfruttamento o molestia, vietando espressamente comportamenti fondati su differenze di razza, lingua, religione, orientamento politico, genere, età, orientamento sessuale, condizioni fisiche o socio-economiche. La selezione e la gestione del personale avvengono sulla base di criteri di merito, competenza e professionalità, nel rispetto della normativa vigente e della contrattazione collettiva, con l'obiettivo di valorizzare le capacità individuali e favorire percorsi di crescita coerenti con le esigenze organizzative.

Particolare attenzione è riservata alla tutela dell'integrità fisica e morale dei lavoratori. L'azienda assicura condizioni di lavoro rispettose della dignità

²²⁵ Intervista a Giovanni Miele, HR Manager di Rummo S.p.A., raccolta dall'Autore il 21 luglio 2020.

personale e conformi alla normativa in materia di salute e sicurezza, ponendo enfasi sulla prevenzione di comportamenti lesivi, violenti o coercitivi. In questa prospettiva si inseriscono anche iniziative orientate al benessere complessivo dei dipendenti: nel 2017 Rummo ha promosso un programma di wellness aziendale che ha coinvolto oltre 130 lavoratori, con l'obiettivo di prevenire il disagio fisico e psicologico e migliorare la qualità della vita lavorativa.

La centralità della relazione con i dipendenti è emersa con particolare evidenza nei momenti di maggiore criticità. Durante l'alluvione del 2015 e, successivamente, nel corso della pandemia da Covid-19, l'azienda ha adottato misure straordinarie di sostegno economico e sociale, tra cui l'erogazione di un contributo *una tantum* a favore dei lavoratori e la stipula di una polizza assicurativa per il rischio di contagio. Tali interventi testimoniano una concezione della responsabilità sociale che si traduce in azioni concrete nei confronti della comunità aziendale.²²⁶ Rummo promuove inoltre la formazione continua come strumento di sviluppo delle competenze e di rafforzamento del senso di appartenenza. La comunicazione interna e il dialogo costante con le rappresentanze sindacali sono considerati elementi essenziali per la valorizzazione delle risorse umane e per la costruzione di relazioni industriali improntate alla cooperazione. Ne emerge una visione dell'impresa come comunità di persone, in cui la dimensione economica si integra con quella sociale e relazionale.

La qualità rappresenta un valore fondante dell'identità aziendale di Rummo. Nei rapporti con i terzi, la società opera al fine di garantire la qualità dei propri servizi e della propria organizzazione e gestione aziendale. Tale impegno si traduce in investimenti costanti in ricerca e sviluppo, controllo qualità, certificazioni.

²²⁶ *Ibidem.*

L'azienda ha ottenuto numerose certificazioni internazionali che attestano la conformità dei processi produttivi a standard rigorosi di qualità e sicurezza alimentare. Tali certificazioni comprendono gli standard BRC (British Retail Consortium) e IFS (International Featured Standards), riconosciuti dalla Grande Distribuzione Organizzata europea e internazionale come requisiti essenziali per l'accesso ai propri canali distributivi.

La società si pone come obiettivo principale la piena soddisfazione delle esigenze dei soggetti ai quali eroga i propri prodotti nonché la creazione di un rapporto ispirato alla correttezza, alla trasparenza ed all'efficienza. Rummo si impegna a soddisfare i clienti instaurando con essi un rapporto caratterizzato da elevata professionalità ed improntato alla disponibilità, al rispetto, alla cortesia, alla massima collaborazione.

I contratti e le comunicazioni con il cliente sono chiari, semplici e formulati con linguaggio accessibile, conformi alle normative vigenti e alle indicazioni delle Autorità preposte. La società si impegna a comunicare tempestivamente ogni informazione relativa ad opportunità contrattuali e ad eventuali variazioni nelle prestazioni del servizio, a garantire il raggiungimento degli standard di qualità contrattualmente previsti e a monitorare periodicamente la qualità del servizio prestato.²²⁷

A tal fine, l'azienda realizza un ascolto sistematico del cliente, predispone indagini di customer satisfaction come fonte di informazione per verificare gli obiettivi di miglioramento del servizio. La società tutela inoltre la privacy del proprio cliente secondo le norme vigenti in materia, impegnandosi a non comunicare né diffondere i relativi dati personali, economici e di consumo, fatti salvi gli obblighi di legge.

²²⁷ Rummo S.p.A., Codice Etico 2023, p. 5.

Rapporti con fornitori e catena di fornitura responsabile

La gestione dei rapporti con i fornitori e con le istituzioni pubbliche rappresenta per Rummo S.p.A. un ambito centrale dell'impegno etico e della responsabilità sociale d'impresa. Nella selezione dei propri partner commerciali, l'azienda adotta criteri di valutazione oggettivi e complessivi, che tengono conto non solo della convenienza economica, ma anche della solidità finanziaria, delle capacità tecniche e professionali, del know-how, delle risorse progettuali e dell'affidabilità complessiva degli interlocutori. Particolare attenzione è riservata all'adozione, da parte dei fornitori, di adeguati sistemi di controllo della qualità e di gestione aziendale.

Le trattative e i rapporti negoziali sono improntati ai principi di correttezza, serietà e rispetto della normativa vigente e sono regolati da accordi chiari e trasparenti, finalizzati a prevenire situazioni di abuso di dipendenza economica. Tale impostazione riflette una concezione della responsabilità sociale che si estende oltre i confini dell'organizzazione, coinvolgendo l'intera catena di fornitura e promuovendo comportamenti eticamente responsabili lungo tutta la filiera produttiva.

Analogo rigore caratterizza i rapporti con la Pubblica Amministrazione, che devono essere sempre ispirati ai principi di legalità, lealtà, correttezza e trasparenza. È fatto divieto assoluto di porre in essere pratiche corruttive o di promettere, offrire o concedere vantaggi indebiti a funzionari pubblici al fine di ottenere autorizzazioni, permessi, contributi o altri benefici. Allo stesso modo, sono vietati comportamenti fraudolenti, dichiarazioni non veritiere o azioni volte a ostacolare le attività di controllo e ispezione da parte delle autorità competenti. In nessun caso il perseguimento dell'interesse aziendale può giustificare condotte in contrasto con i principi fondamentali dell'ordinamento giuridico.

Questo orientamento si inserisce in una più ampia cultura della legalità e della trasparenza che permea anche la gestione dei flussi finanziari. Rummo

S.p.A. opera nel pieno rispetto della normativa in materia di antiriciclaggio, vietando qualsiasi operazione che possa anche solo potenzialmente favorire fenomeni di ricettazione, riciclaggio o autoriciclaggio. A tal fine, è richiesta una diligente verifica preventiva delle controparti commerciali, dei fornitori e dei partner, al fine di accertarne la legittimità e prevenire il rischio di coinvolgimenti in attività illecite o criminali.

Ogni operazione economica e finanziaria deve essere legittima, coerente, congrua e adeguatamente autorizzata, nonché correttamente registrata e documentata, in modo da garantirne la piena tracciabilità e verificabilità. Attraverso questi presidi, l'azienda mira a prevenire infiltrazioni criminali e a tutelare l'integrità del proprio operato, rafforzando la fiducia degli stakeholder e consolidando una gestione responsabile e sostenibile dell'attività d'impresa.

Concorrenza leale e comportamento di mercato

La società svolge la propria attività di impresa con correttezza e lealtà e nel pieno rispetto dei principi del diritto della concorrenza. Non sono consentiti comportamenti contrari alla correttezza professionale, collusivi, predatori, di abuso dei diritti ovvero dell'altrui posizione di dipendenza economica ed ogni altra condotta diretta ad alterare la lealtà, la correttezza e l'equilibrio concorrenziale del mercato.²²⁸

Rummo crede nella libera e leale concorrenza ed informa le proprie azioni all'ottenimento di risultati competitivi che premiano la capacità, l'esperienza e l'efficienza. Qualsiasi azione diretta ad alterare le condizioni di corretta competizione è contraria alla politica della società ed è vietata ad ogni soggetto che agisce per essa.

²²⁸ *ibidem* p. 8.

4.5 L'arena etica campana: verso una competitività sostenibile

Il percorso analitico sviluppato nella presente tesi conduce a una sintesi interpretativa in cui la Campania non si configura semplicemente come un contesto territoriale, bensì come una vera e propria arena etica, intesa quale spazio relazionale nel quale pratiche economiche, norme sociali e valori condivisi si intrecciano dando origine a forme peculiari di competitività. In tale prospettiva, il territorio non agisce come sfondo neutro dell'azione imprenditoriale, ma come infrastruttura sociale attiva, capace di orientare comportamenti, strategie e assetti organizzativi.

L'analisi dei casi di studio dimostra che la competitività delle imprese campane non sia riconducibile esclusivamente a fattori di efficienza interna o di posizionamento di mercato, bensì alla capacità di rigenerare e valorizzare risorse immateriali quali fiducia, reputazione, capitale relazionale e senso di appartenenza. In linea con la letteratura sull'*embeddedness*²²⁹ e sul valore condiviso (Porter e Kramer),²³⁰ le imprese esaminate superano una visione atomistica del mercato, adottando modelli di scambio fondati su relazioni stabili, responsabilità reciproca e orizzonti temporali di lungo periodo.

In questo contesto, l'etica d'impresa non assume la forma di un apparato normativo sovrapposto o di una retorica reputazionale, ma si manifesta come pratica operativa quotidiana, continuamente sottoposta al giudizio della comunità di riferimento. Per realtà come Alberti, Rummo, De Nigris e De Matteis, la sostenibilità non è percepita come vincolo esterno, bensì come espressione coerente di una cultura imprenditoriale radicata, orientata alla tutela di un patrimonio fiduciario costruito nel tempo. Il radicamento

²²⁹M. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, in «American Journal of Sociology», vol. 91, n. 3, 1985, pp. 481-510.

²³⁰ *Ibidem*.

territoriale, inteso come dialogo strutturato con fornitori, lavoratori, istituzioni e comunità locali, diviene così una leva strategica per la costruzione di vantaggi competitivi difficilmente imitabili.

Un tratto distintivo dell'arena etica campana è rappresentato dalla capacità di integrare tradizione produttiva e innovazione tecnologica secondo una logica non antagonista, ma complementare. Le tecnologie digitali applicate alla tracciabilità, al controllo dei processi e alla misurazione degli impatti ambientali e sociali non sostituiscono i saperi tradizionali, bensì ne amplificano il valore, rendendoli più leggibili, verificabili e credibili sui mercati globali.

In tale prospettiva, l'innovazione tecnologica assume una funzione prevalentemente abilitante, orientata al rafforzamento della qualità, della durabilità del prodotto e della trasparenza delle filiere, piuttosto che alla mera ottimizzazione dell'efficienza produttiva. L'adozione di strumenti di analisi avanzata dei dati consente alle imprese di migliorare la capacità di monitoraggio e di rendicontazione, sostenendo una governance più consapevole delle risorse materiali e immateriali.

Guardando al futuro, è plausibile ipotizzare che anche applicazioni selettive di intelligenza artificiale possano progressivamente affiancare tali strumenti, in particolare nelle attività di previsione dei fabbisogni, di gestione dei rischi di filiera e di supporto ai processi decisionali. Tuttavia, nel modello emergente dall'analisi dei casi campani, tali tecnologie tendono a collocarsi come supporto all'esperienza umana e non come suo surrogato, rimanendo subordinate a criteri di controllo, responsabilità e supervisione coerenti con i valori etici e con il radicamento territoriale dell'impresa.

In questo senso, anche l'evoluzione verso forme più avanzate di digitalizzazione appare destinata a inserirsi in un percorso di continuità culturale e organizzativa, in cui l'innovazione tecnologica non produce una rottura con il passato, ma contribuisce a consolidare un modello di

competitività sostenibile fondato sulla qualità, sulla fiducia e sulla responsabilità condivisa.

La resilienza sistemica emersa nei casi analizzati costituisce un ulteriore elemento qualificante dell'arena etica campana. Le risposte adottate in occasione di eventi critici — quali conflitti bellici, calamità naturali, crisi infrastrutturali o shock economici — evidenziano come le imprese di eccellenza del territorio tendano ad assumere una postura marcatamente custodiale nei confronti del capitale umano e del contesto sociale di riferimento. In tali frangenti, la salvaguardia delle persone, delle competenze e delle relazioni organizzative prevale frequentemente su logiche di massimizzazione del risultato economico di breve periodo.

I casi di Alberti, Rummo e De Nigris mostrano in modo particolarmente netto come la decisione di preservare l'occupazione anche in condizioni di forte incertezza contribuisca a generare meccanismi di reciprocità fiduciaria tra impresa e comunità, rafforzando la legittimazione sociale dell'organizzazione e accelerandone la capacità di recupero nel medio-lungo periodo. Tali scelte, pur comportando sacrifici immediati, si traducono in un rafforzamento del capitale reputazionale e in una maggiore coesione interna, elementi che si rivelano decisivi nella fase di ricostruzione e rilancio.

Anche nel caso di De Matteis, sebbene con modalità meno eclatanti rispetto ad altri contesti emergenziali, è possibile riscontrare un orientamento analogo, espresso attraverso politiche di stabilizzazione dei rapporti di filiera, continuità occupazionale e sostegno agli attori agricoli coinvolti nei momenti di maggiore volatilità dei mercati. In questo senso, la resilienza non si manifesta esclusivamente come risposta a eventi traumatici, ma come capacità strutturale di assorbire e redistribuire gli shock lungo l'intero sistema produttivo.

Nel loro insieme, tali evidenze suggeriscono che l'impresa campana di eccellenza tenda a operare non soltanto come unità economica, ma come attore istituzionale informale, capace di svolgere funzioni di stabilizzazione sociale e

territoriale. Questa funzione, pur non codificata formalmente, contribuisce in modo sostanziale alla tenuta del sistema locale, rafforzando l'interdipendenza tra impresa, lavoro e comunità e confermando il ruolo dell'etica come fattore abilitante della resilienza competitiva.

La progressiva formalizzazione di tali orientamenti attraverso modelli di governance evoluti — quali l'adozione dello status di Società Benefit o l'integrazione sistematica di indicatori ESG nei sistemi di pianificazione, controllo e rendicontazione — appare meno come una rottura strategica e più come un processo di istituzionalizzazione di pratiche e valori già sedimentati nella cultura organizzativa. Tale dinamica è coerente con la letteratura sulle *family firms*, che evidenzia come le imprese a controllo familiare tendano a sviluppare forme di *long-term orientation* e di *patient capital*, orientate alla continuità, alla reputazione e alla trasmissione intergenerazionale del valore, piuttosto che alla massimizzazione del profitto di breve periodo.²³¹

In questa prospettiva, la governance familiare non si configura come un limite alla modernizzazione, bensì come un potenziale fattore abilitante, nella misura in cui consente di integrare visione strategica di lungo periodo, responsabilità intergenerazionale e capacità di assumere decisioni orientate alla sostenibilità complessiva del sistema impresa-territorio. La presenza della famiglia proprietaria favorisce, infatti, una maggiore coerenza tra valori dichiarati e pratiche operative, riducendo i conflitti di agenzia tipici delle imprese a proprietà diffusa e rafforzando il legame fiduciario con gli stakeholder interni ed esterni.

La crescente professionalizzazione manageriale osservata nei casi analizzati non contraddice tale assetto, ma ne rappresenta un'evoluzione funzionale. L'inserimento di competenze manageriali specialistiche e di

²³¹ L.R. Gómez-Mejía, K.T. Haynes, M. Núñez-Nickel, K.J.L. Jacobson, J. Moyano-Fuentes, *Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms*, in «Administrative Science Quarterly», vol. 52, n. 1, 2007, pp. 106-137.

strumenti avanzati di controllo e rendicontazione ESG consente di tradurre orientamenti valoriali storicamente radicati in procedure formalizzate, misurabili e comunicabili, aumentando la credibilità dell'impresa sui mercati globali e presso gli investitori istituzionali. In tal senso, la governance familiare evoluta si configura come una forma ibrida, capace di coniugare capitale paziente, accountability e capacità di adattamento, rafforzando la resilienza organizzativa e la sostenibilità competitiva nel lungo periodo.

Accanto alle imprese, un ruolo non marginale è svolto dalle reti istituzionali e dalle strutture di governance intermedia. Distretti produttivi, consorzi industriali e protocolli di legalità contribuiscono a creare quella che la letteratura definisce *institutional thickness*, favorendo la diffusione di standard condivisi e la gestione cooperativa delle esternalità ambientali e sociali. Tali assetti, pur operando in un contesto segnato da persistenti fragilità infrastrutturali, dimostrano come la cooperazione possa trasformare vincoli strutturali in opportunità di sviluppo sostenibile.

Infine, l'investimento nella conoscenza storica e nella valorizzazione del patrimonio culturale d'impresa emerge come ulteriore dimensione dell'arena etica. Le collaborazioni con il mondo accademico e le iniziative di restituzione pubblica della memoria aziendale indicano una concezione del brand non come proprietà esclusiva, ma come bene relazionale, costruito nel tempo attraverso l'interazione tra impresa e territorio. La storia d'impresa diviene così risorsa cognitiva e simbolica, funzionale non solo al posizionamento competitivo, ma anche alla costruzione di identità collettive.

L'evidenza empirica raccolta suggerisce che la Campania, pur attraversata da profonde contraddizioni strutturali, esprime un modello di sviluppo che merita attenzione teorica. L'etica d'impresa, lungi dall'essere un fattore accessorio, si configura come principio organizzativo capace di orientare strategie, governance e relazioni di mercato. La competitività che ne deriva non è fondata sull'estrazione di valore nel breve periodo, ma sulla

capacità di generare valore condiviso attraverso legami sociali solidi, responsabilità diffusa e visione intergenerazionale. La sfida futura non risiede tanto nell'individuare nuove eccellenze isolate, quanto nel creare le condizioni affinché tali pratiche possano essere diffuse, adattate e scalate, contribuendo a delineare una traiettoria di sviluppo sostenibile per il Mezzogiorno e, più in generale, per quei sistemi produttivi ad alta densità territoriale nei quali la prossimità geografica e relazionale favorisce la circolazione e il consolidamento delle buone pratiche.

INDICE FIGURE

Figura 1	I 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (SDGs)	p. 84
Figura 2	Marchio ufficiale di certificazione Fairtrade Italia	p. 99
Figura 3	Classifica regionale del Prodotto Interno Lordo (PIL) italiano (2022)	p. 153
Figura 4	Imprese attive per provincia in Campania (2023)	p. 155
Figura 5	Prospetto delle imprese attive in Campania per settore economico	p. 157
Figura 6	Requisiti dello standard internazionale SA8000	p. 175
Figura 7	Manifesto pubblicitario storico del Liquore Strega	p. 185
Figura 8	Maria Bellonci, l'ideatrice del Premio Strega	p. 187
Figura 9	Veduta aerea dello stabilimento De Matteis Agroalimentare S.p.A.	p. 195
Figura 10	Francobollo commemorativo per i 135 anni del gruppo De Nigris	p. 218
Figura 11	Logo ufficiale del Pastificio Rummo, "Maestri Pastai in Benevento dal 1846"	p. 221
Figura 12	Campagna di comunicazione "L'acqua non ci ha mai rammollito"	p. 223

BIBLIOGRAFIA

Aguilar Piñal, F., *La cultura española en el siglo XVIII*, Madrid, 2006.

Anes, G., *Las crisis agrarias en la España moderna*, Madrid, 1970.

Argemí d'Abadal, L., *Agricultura e Ilustración*, Madrid, 1989.

Artola, M., *Antiguo Régimen y revolución liberal*, Barcelona, 1978.

Astigarraga, J., *Los ilustrados vascos. Ideas, instituciones y reformas económicas en España*, Barcelona, 2003.

Bagnasco, A., *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, 1977.

Banca d'Italia, *L'economia della Campania. Economie regionali*, Roma, 2022.

Barros, L.L., "Le aspettative nel pensiero degli autori marginalisti: Jevons, Menger e Walras", in *Revista Economia Política do Desenvolvimento*, vol. 1, n. 2, 2014.

Becattini, G., *Il distretto industriale: Un modello di sviluppo*, Bologna, 1989.

Becattini, G., *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Bologna/Torino, 2000.

Bellandi, M., "Giacomo Becattini (1927-2017)", in *Il pensiero economico italiano*, vol. 25, n. 1, 2017.

Bellandi, M., "Local development and embedded large firms", in *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 13, n. 3, 2001.

Bentham, J., *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*, London, 1789.

Bertini, F., Olivetti: Un'azienda e la sua storia, Milano, 2007.

Bigatti, G., L'industria e la città. Paternalismo e protezione sociale nell'Italia liberale, Milano, 2011.

Bowen, H.R., Social Responsibilities of the Businessman, New York, 1953.

Bruni, L., "Reciprocità e gratuità dentro il mercato", in Aggiornamenti Sociali, n. 1, 2010.

Bruni, L., Zamagni, S., Civiltà economica. Un paradigma per il futuro, Bologna, 2014.

Brusco, S., "The Emilian Model: Productive Decentralisation and Social Integration", in Cambridge Journal of Economics, vol. 6, n. 2, 1982.

Bustos Rodríguez, M., El pensamiento socioeconómico de Campomanes, Oviedo, 1982.

Carroll, A.B., "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", in Business & Society, vol. 38, n. 3, 1999.

Carson, R., Primavera silenziosa, Milano, 1963.

Castells, M., L'era dell'informazione: economia, società e cultura, vol. 1, Torino, 2002.

Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde: Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 2001.

Confindustria Campania, Rapporto PMI Campania 2023, Napoli, 2024.

De Matteis Agroalimentare S.p.A., Bilancio Sociale 2024.

De Nigris 1889, Bilancio di Sostenibilità 2023 - Prospettive 2024-2025, 2024.

De Simone, E., "Le origini di un'azienda familiare: il Molino e Pastificio Rummo", in *Banche e imprese in una provincia contadina*, Milano, 2009.

Del Baldo, M., "Corporate Social Responsibility and Territorial Development", in *Journal of Business Ethics*, vol. 107, n. 1, 2012.

Etzioni, A., *The Spirit of Community*, New York, 1993.

Ferrandino, V., *Lo Strega e gli Alberti. Storia di un'industria dell'Italia meridionale*, Napoli, 1999.

Ferrandino, V. (a cura di), *L'impresa familiare nel Mezzogiorno continentale fra passato e presente*, Atti del Convegno, Benevento, 2007.

Ferrone, V., *L'Illuminismo. Storia di un'idea*, Roma-Bari, 2010.

Freeman, R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, 1984.

Friedman, M., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", in *The New York Times Magazine*, 1970.

Genovesi, A., *Lezioni di commercio o sia d'economia civile*, Napoli, 1765-1767.

Granovetter, M., "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", in *American Journal of Sociology*, vol. 91, n. 3, 1985.

Hobsbawm, E.J., "The General Crisis of the European Economy in the 17th Century", in *Past & Present*, n. 5, 1954.

Il Corano, Sura II, III, IV, XXX.

International Organization for Standardization, ISO 14001:2015 - *Environmental management systems*, Ginevra, 2015.

International Organization for Standardization, ISO 45001:2018 - *Occupational health and safety management systems*, Ginevra, 2018.

Iqbal, Z., Mirakhor, A., An Introduction to Islamic Finance, Singapore, 2011.

ISMEA, I numeri del Made in Italy agroalimentare, Roma, 2023.

ISTAT, Conti economici territoriali. Anni 2019-2021, Roma, 2023.

Keynes, J.N., The Scope and Method of Political Economy, London, 1891.

Klein, N., No Logo, New York, 2000.

Krugman, P., "Competitiveness: A Dangerous Obsession", in Foreign Affairs, vol. 73, n. 2, 1994.

Landreth, H., Colander, D.C., Storia del pensiero economico, Bologna, 1996.

Leone XIII, Rerum Novarum, Roma, 1891.

Mandeville, B., The Fable of the Bees, London, 1714.

Marshall, A., Principles of Economics, London, 1890.

Marx, K., Economic and Philosophic Manuscripts of 1844, Moscow, 1975.

Mazzini, F., Impresa come comunità, Milano, 2016.

Mill, J.S., Utilitarianism, trad. it. Milano, 1962.

Ministero delle Imprese e del Made in Italy, Registro speciale dei marchi storici, Roma, 2022.

Polanyi, K., The Great Transformation, Boston, 2001.

Porter, M.E., The Competitive Advantage of Nations, New York, 1990.

Porter, M.E., Kramer, M.R., "Creating shared value", in Harvard Business Review, 2011.

Putnam, R.D., Making Democracy Work, Princeton, 1993.

Putnam, R.D., Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, New York, 2000.

Ricardo, D., On the Principles of Political Economy and Taxation, London, 1817.

Rodríguez Campomanes, P., Respuesta fiscal sobre abolir la tasa e establecer el comercio di granos, Madrid, 1764.

Rummo S.p.A., Codice Etico 2023.

Schumpeter, J.A., History of Economic Analysis, New York, 1954.

Sen, A., On Ethics and Economics, Oxford, 1987.

Sen, A., Development as Freedom, Oxford, 1999.

Smith, A., The Theory of Moral Sentiments, Oxford, 1976.

Smith, A., La ricchezza delle nazioni, a cura di D. Gallo, Milano, 2002.

Social Accountability International, SA8000:2014. Social Accountability Standard, New York, 2014.

SVIMEZ, Rapporto sull'economia del Mezzogiorno, Roma, 2023.

Tommaso d'Aquino (S.), Summa Theologiae, II-II.

Tortorella Esposito, G., Hernández Andreu, J., Realismo crítico y Economía civil en España e Italia, 2019.

Veblen, T., *The Theory of the Leisure Class*, New York, 1912.

Venturi, F., *Settecento riformatore*, Torino, 1969.

Venturi, F., "Economisti e riformatori spagnoli e italiani del Settecento", in *Rivista storica italiana*, vol. LXXIV, 1962.

Zamagni, S., *L'economia del bene comune*, Roma-Bari, 2007.

Zamagni, S., *L'economia del bene comune*, Bologna, 2015.

SITOGRAFIA

Camera di Commercio Irpinia Sannio, Corso di alta formazione sulla responsabilità da reato 231, <https://www.irpisannio.camcom.it>.

Circularity, Ecodesign e progettazione del ciclo di vita, <https://www.circularity.com>.

Commissione Europea, SMEs Policy, https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes_en.

Consorzio Pasta di Gragnano IGP, <https://www.pastadigragnanoigp.it>.

De Matteis Agroalimentare, Progetto Grano Armando, <https://www.pastarmando.it>.

ESG News, De Matteis diventa Società Benefit, <https://esgnews.it>.

Fairtrade Italia, <https://www.fairtrade.it>.

Ferrero Hazelnut Company, <https://www.ferrerohazelnutcompany.com>.

Foodweb, "Rummo, la pasta integrale certificata", <https://www.foodweb.it>.

Nazioni Unite, Sustainable Development Goals, <https://sdgs.un.org>.

OrticaLab, Il modello De Matteis, <https://www.orticalab.it>.

Pastificio Rummo, <https://www.pastarummo.it>.

Rete Clima, LCA e impronta ambientale, <https://www.reteclima.it>.

Unioncamere, Registro Imprese Storiche, <https://www.unioncamere.gov.it>.