

Efficienza, competitività e solidarietà nell'economia di comunione

Gabriella Berloff

Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento

Testo in corso di elaborazione

Introduzione

Come descritto da Luigino Bruni, “l’Economia di Comunione nasce da un’intuizione originale avuta da Chiara Lubich durante la sua permanenza in una cittadella dei Focolari, vicino a San Paolo, in Brasile, alla fine del maggio 1991. Attraversando San Paolo Chiara è colpita dall’estrema miseria e dalle tante favelas che, come una ‘corona di spine’, circondano la città; una forte impressione dovuta principalmente all’enorme contrasto tra quelle baracche (dove vivono pure diverse persone della sua comunità) e i tanti e lussuosi grattacieli... Da quell’esperienza emerge un’intuizione nuova: estendere la dinamica della comunione dai singoli – che la praticavano già – alle aziende, invitando imprenditori ed azionisti a mettere in comune i loro utili... In quei primissimi giorni l’idea si specifica meglio: gli utili aziendali devono essere messi in comunione destinandoli a tre scopi precisi: a) per l’autofinanziamento dell’impresa; b) per la diffusione della cosiddetta ‘cultura del dare’; c) per i poveri in contatto con le comunità dei Focolari” (Bruni, 2004, p. 20).

Se l’economia di comunione si limitasse ad una decisione libera circa l’impiego degli utili aziendali non rappresenterebbe di per sé quella alternativa “radicale” alla visione economica prevalente che pure alcuni autori hanno sottolineato (vedi Bruni, 2004; Zamagni, 2004). Ma nella proposta di Chiara non c’è solo il suggerimento sulla destinazione degli utili; c’è l’insistenza sulla formazione di uomini nuovi, che possano vivere un nuovo tipo di relazioni sia all’interno dell’azienda, sia all’esterno di essa: “Poi gli utili serviranno anche a sviluppare l’impresa e le strutture della cittadella, perché possa formare uomini nuovi: senza uomini nuovi non si fa una società nuova” (Chiara, 29 maggio 1991 in notiziario EdC n. 29 p. 5); “Amare i dipendenti, amare anche i concorrenti, amare anche i clienti, amare anche i fornitori, amare tutti. Lo stile di vita aziendale deve essere cambiato, tutto deve essere evangelico, altrimenti non è economia di comunione” (Lubich, 2001). Questo nuovo “stile di vita aziendale” si esprime in molteplici aspetti: attenzione a chi lavora nell’impresa, condivisione dei rischi e delle difficoltà, rapporti di fiducia tra lavoratori e responsabili, disponibilità alla cooperazione/aiuto reciproco sia all’interno dell’azienda che con le aziende “concorrenti”, ecc. Che effetto può avere uno “stile di vita aziendale” con queste caratteristiche sull’efficienza e la competitività delle imprese e sullo sviluppo di un sistema locale?

Per iniziare a rispondere a questa domanda, dopo aver delineato brevemente il quadro delle imprese che partecipano attualmente a questo progetto, vorrei soffermarmi su alcune evidenze empiriche circa il nesso tra risultati economici (in termini di produttività dei fattori impiegati, di scambi conclusi, di innovazione e più in generale di sviluppo) e alcune dimensioni non economiche che riguardano specificamente il tipo di rapporti che esistono all’interno dell’impresa e tra imprese. L’obiettivo non è tanto quello di fornire una rassegna esaustiva della letteratura, quanto quello di evidenziare i numerosi ambiti in cui certi aspetti relazionali come la fiducia, il riconoscimento e l’aiuto reciproco, la disponibilità alla cooperazione, l’interesse per il bene comune, ecc., contrariamente a quanto spesso affermato nella letteratura economica migliorano i risultati economici e riducono le conseguenze negative di certi shocks.

1. La dimensione dell’economia di comunione: alcuni dati

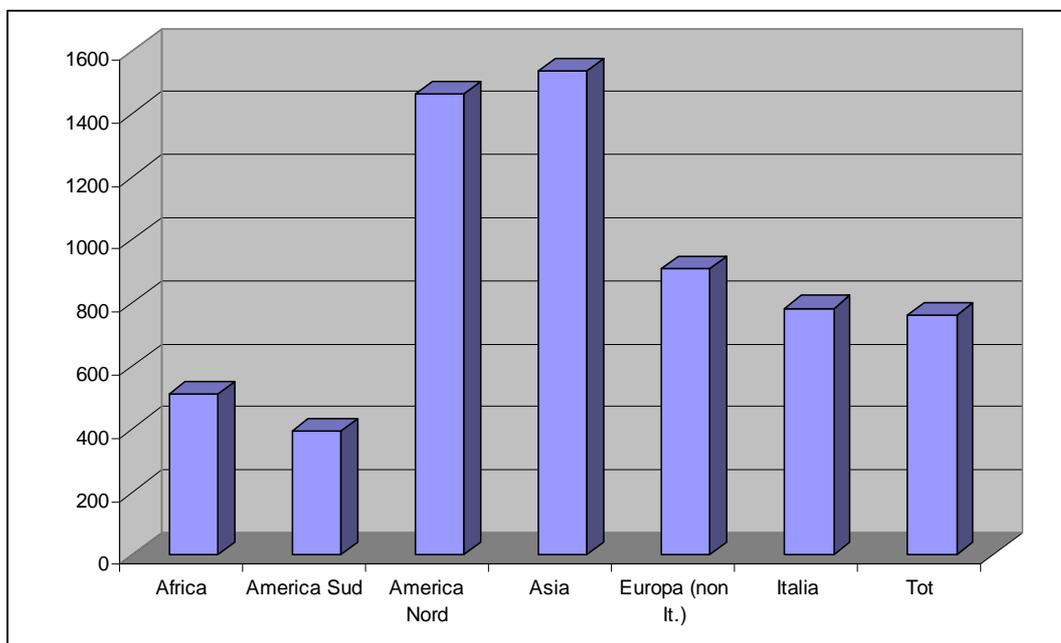
Nel 2007 aderivano al progetto EdC 754 imprese, di cui circa un terzo italiane, un altro 30% europee e un altro 30% in America del Sud. C’erano però anche imprese nord-americane (5%), asiatiche (4%), africane (8 imprese) e australiane (2 imprese). Come specificato da Bruni nel notiziario di EdC n. 29 del settembre 2009, la gestione degli utili che queste imprese destinano per

gli indigenti e per le attività culturali-formative, “è affidata alla Commissione Internazionale EdC, che valuta le richieste e i bisogni pervenuti da tutto il mondo e destina queste risorse ad attività di aiuto diretto a persone indigenti e, in pari misura, ad attività di formazione alla «cultura del dare»”.

Nel periodo ottobre 2007-settembre 2008, secondo i dati riportati dallo stesso notiziario, gli utili messi in comune da queste imprese sono stati circa 574 mila euro, in prevalenza provenienti da imprese europee (35%), italiane (33%), dell’America del Sud (15%) e dell’America del Nord e Asia (9% e 7% rispettivamente). Va notato che anche le imprese africane hanno contribuito con circa 4100 euro.

Dividendo il totale degli utili per il numero delle imprese, il contributo medio non appare tuttavia molto elevato: in media, ciascuna impresa ha messo in comune 761 euro in un anno. Le differenze tra paesi sviluppati e paesi in via di sviluppo non sono così marcate come ci si potrebbe aspettare (vedi fig. 1): le imprese asiatiche e nord-americane hanno il contributo pro-capite più alto (1535 e 1462 euro rispettivamente), mentre quelle dell’America del Sud il più basso (392 euro). Se consideriamo che questo dovrebbe rappresentare circa due terzi degli utili - e che gli utili medi di un’impresa di piccole dimensioni in Italia sono circa 15 mila euro all’anno (dati Istat) - appare abbastanza chiaro che quanto destinato dalle imprese al progetto, soprattutto nei paesi sviluppati, è ancora lontano dalla proposta originale. Questo punto è stato evidenziato anche da George Calleja Gera in una tesi di Master dell’Università di Leicester del gennaio 2009; nell’abstract riportato sul notiziario EdC n. 30 si legge infatti: “A seguito dell’analisi di tredici realtà imprenditoriali dell’EdC abbiamo elaborato tre raccomandazioni a riguardo: la prima, sarebbe necessaria un’analisi da parte di qualificati esperti e contabili affinché si possano valutare le ragioni di una sotto contribuzione di queste imprese al progetto. ...”

Fig. 1: Contributo medio delle imprese partecipanti al progetto EdC (ottobre 2007-settembre 2008)



Fonte: elaborazione propria su dati riportati nel notiziario di Economia di Comunità n.29 del settembre 2009 e sul sito www.edc-onling.org.

Per quanto riguarda invece l’impiego di questi utili (a cui vanno aggiunti circa 105 mila euro di avanzi degli anni precedenti), sempre nel notiziario n. 29 si riporta che essi sono stati destinati per il 46% a progetti di aiuto agli indigenti, per il 51% ad attività di formazione di ‘uomini nuovi’ e per il 3% a costi di gestione. Circa 310 mila euro sono stati utilizzati per aiutare direttamente 809 persone,

con un aiuto medio pro-capite di 383 euro. Si tratta di un aiuto temporaneo, necessario a coprire necessità urgenti, e i beneficiari vengono seguiti personalmente fino a quando non possano superare il momento di difficoltà e riacquisire l'indipendenza economica. Il 90% di questi beneficiari è rappresentato da studenti di età inferiore ai 30 anni (tre su quattro sono studenti di superiori o università).

Accanto agli aiuti per l'istruzione, sono state sostenute 62 persone per integrazione di reddito o sostegno all'attività produttiva e 23 persone per l'affronto di spese di assistenza medica e abitazione. "Nella maggior parte dei casi l'aiuto offerto dall'EdC per l'avviamento di attività imprenditoriali o per il consolidamento di attività già avviate, viene concesso in parte in forma gratuita e in parte come prestito. A questo scopo si costituisce localmente un fondo prestiti che eroga microcredito e che quindi si alimenta con il progressivo rientro dei fondi." (Tortorella in notiziario EdC n.29). Tra gli interventi citati nel notiziario troviamo ad esempio il sostegno all'acquisto o alla riparazione di mezzi di trasporto per attività di rappresentanza o di consegna di prodotti.

I rimanenti 350 mila euro sono stati destinati ad attività di formazione di "uomini nuovi", con un impegno particolarmente consistente per sostenere l'Istituto Universitario Sophia con sede a Loppiano (Firenze), cui sono stati assegnati 200 mila euro. Questo istituto offre la possibilità di conseguire la laurea magistrale in "Fondamenti e prospettive di una cultura dell'unità", secondo due indirizzi: teologico-filosofico e politico-economico. Il primo anno di attività (A.A. 2008-09) ha visto la partecipazione di 40 studenti provenienti da vari paesi del mondo. La rimanente parte di utili è stata così suddivisa: 15% a seminari, corsi, scuole di formazione in molte zone del mondo, 10% per viaggi per raggiungere luoghi di formazione, 10% stampa e 8% per la manutenzione di strutture destinate alla formazione. Ad esempio, una novantina di giovani provenienti da vari paesi dell'America Latina saranno sostenuti dall'EdC per fare un'esperienza di un anno alla Cittadella di O'Higgins in Argentina dove lavoreranno in alcune imprese che aderiscono allo spirito dell'EdC e seguiranno corsi di formazione sulla cultura del dare e su tematiche socio-politiche.

Non è stato possibile effettuare un'analisi più approfondita della performance di queste imprese per mancanza di dati. Il nesso tra natura delle relazioni intra- e inter-aziendali e performance delle imprese verrà perciò esaminato più in generale sulla base della letteratura esistente.

2. Relazioni umane ed efficienza nell'uso dei fattori produttivi

Il primo ambito in cui il *self-interest* mostra limitazioni evidenti sia come motivazione personale sia in termini di risultato delle relazioni basate su di esso, è proprio quello dell'utilizzo efficiente dei fattori produttivi interni all'impresa ed in particolare del lavoro. Da tempo chi si occupa di gestione delle risorse umane all'interno delle aziende, ma anche alcuni filoni di studi non strettamente economici come ad esempio quello iniziato da Elton Mayo nell'ambito della sociologia industriale, hanno riconosciuto che la produttività dei lavoratori non dipende solo (e nemmeno in larga parte) da incentivi di tipo economico, ma che ci sono aspetti relazionali come il coinvolgimento nella *mission* aziendale, l'attenzione e l'apprezzamento per il lavoro svolto che sono altrettanto se non più decisivi nel migliorare le *performance* dei lavoratori.

Ci sono studi che mostrano un effetto positivo degli incentivi economici come premi e bonus sulla produttività dei lavoratori (ad es. Lazear, 2000), ma questo è generalmente limitato a certi settori o lavori dove il risultato è facilmente misurabile; la redistribuzione dei profitti risulta in genere molto più efficace (Kruse, 1992, Wadhvani e Wall, 1990, Conte e Svejnar, 1988). Altri studi (soprattutto nella letteratura psicologica), mostrano che gli incentivi monetari possono produrre addirittura effetti contrari al risultato desiderato da chi li offre. In particolare, la letteratura che analizza il rapporto tra motivazioni intrinseche e motivazioni estrinseche al lavoro mostra che queste ultime (legate principalmente alla remunerazione) possono spiazzare le prime (legate invece al desiderio di fare una certa attività per il suo valore intrinseco). Evidenze di tale effetto sono trovate in molti

studi sperimentali (si veda ad es. Sansone e Harackiewicz, 2000, e Gagné e Forest, 2008), ma anche in situazioni reali (Frey, 1997, Reeson e Tisdell, 2008).

In molti casi si riscontra una complementarità tra incentivi monetari e aspetti interpersonali. Ad esempio, Pugno e Depedri (2009) sottolineano che la relazione positiva tra incentivi economici e performance emerge solo (o principalmente) quando migliora la cooperazione tra i lavoratori e il loro morale; inoltre, l'effetto marginale sulla performance è particolarmente alto in quelle organizzazioni che sono caratterizzate da un ambiente cooperativo. La partecipazione alle decisioni organizzative sembra essere un fattore importante nello spiegare la produttività dei lavoratori (Blinder, 1990), anche se ci sono evidenze contrastanti (Kruse, 1990 e Kraft e FitzRoy, 1987). Jones, Kalmi e Kauhanen (2006), analizzando gli effetti di varie forme di gestione delle risorse umane sulla produttività di imprese del settore della distribuzione, mostrano che anche nel caso di compiti molto semplici e che richiedono bassa istruzione la produttività dei lavoratori aumenta quando, oltre ad avere retribuzioni adeguate, essi hanno l'opportunità di partecipare e ricevono appropriate informazioni. A questo proposito è interessante anche osservare che in un recente lavoro, de Grip e Sieben (2005) trovano che l'impiego di molti dipendenti con contratti temporanei ha un effetto negativo sulla produttività, senza tuttavia influenzare il livello dei salari.

Oltre al coinvolgimento nelle vicende aziendali e a rapporti di cooperazione reciproca, un fattore particolarmente importante sembra essere la fiducia tra lavoratori e datori di lavoro o supervisori. Ellingsen e Johannesson (2007) citano l'abbondanza di casi aziendali in cui la "fiducia" verso i dipendenti ha portato risultati positivi. Alcuni studi recenti hanno cercato anche di chiarire quali sono i meccanismi attraverso cui la fiducia può migliorare la produttività dei lavoratori. Li e Yan (2009) esaminano un campione di 203 dipendenti e loro supervisori di imprese cinesi. Essi trovano che un clima di fiducia aumenta la "sicurezza psicologica", che a sua volta influenza la performance individuale attraverso la capacità di concentrazione e la disponibilità all'apprendimento e all'assunzione di rischi. In particolare, la fiducia riduce la preoccupazione per le possibili conseguenze negative di sperimentare nuove soluzioni o di mostrare l'incompletezza della propria preparazione in un processo di apprendimento. Questo gioca perciò un ruolo cruciale nel persuadere i lavoratori ad assumere nuovi rischi, aumentandone la produttività. E' interessante notare che in un contesto completamente diverso (un esperimento con CEOs americani), Fehr e List (2004) trovano che gli incentivi basati esplicitamente sulla minaccia di punire comportamenti sleali (*shirking*) hanno un effetto negativo inducendo un minor grado di affidabilità (*trustworthiness*) nel comportamento; mentre la presenza di una punizione potenziale e la decisione di non applicarla induce maggior affidabilità.

Le relazioni umane all'interno dell'azienda incidono anche in modo rilevante sulla dimensione non monetaria del lavoro, ovvero la dimensione legata alla "realizzazione di sé". Sono numerose le indagini, soprattutto di tipo psicologico, dove risulta che i lavoratori dichiarano di volere dal lavoro molto di più di una semplice compensazione monetaria. Wiley (1997) evidenzia che il "pieno apprezzamento per il lavoro svolto" è l'unico fattore che si posiziona costantemente tra le prime due motivazioni menzionate dai lavoratori americani nelle indagini condotte a partire dalla fine della seconda guerra mondiale. Stajkovic and Luthans (2003) concludono che il riconoscimento sociale ha un effetto positivo sul comportamento dei lavoratori sia isolatamente sia insieme ad altri incentivi. Ellingsen e Johannesson (2007), nel sottolineare che i lavoratori vogliono in particolare una forma di apprezzamento e riconoscimento da parte dei loro datori di lavoro che incorpora il "rispetto", evidenziano il limite di una visione strettamente economica dei rapporti di lavoro con queste parole: "*Personnel economists have usually sought to analyze human resource management under the maintained assumption that employers and employees hold selfish and materialistic preferences, which they combine with arguments about incentives and information (as discussed by Lazear and Shaw in this issue). In the market for ideas, personnel economics has been doing well, but it is not a dominant paradigm. Business schools still largely employ psychologists and*

sociologists to teach human resource management. Likewise, economists are conspicuously absent as authors of popular books on workforce motivation.”

Il punto decisivo per comprendere tutta questa letteratura credo sia il fatto che in ogni lavoro umano è implicita una componente difficilmente descrivibile o misurabile che potremmo definire come “dare il meglio”, che è profondamente legata al giudizio personale circa il “valer la pena” dell’impegno stesso. Questa componente puramente umana del lavoro è descritta bene da Hart e Moore (2008), nella distinzione che loro operano tra *perfunctory* e *consummate* performance, ossia tra performance che rispetta la lettera del contratto e quella che ne interpreta lo spirito (ad esempio in un servizio di catering la performance “*perfunctory*” è la preparazione del cibo, mentre la “*consummate*” include la qualità dello stesso, la creatività nella presentazione, la disponibilità del personale, ecc.). Secondo gli autori, la scelta tra i due tipi di performance dipende dalla percezione di ricevere quanto si ritiene “dovuto” e il contratto serve esclusivamente come punto di riferimento per ciò che le parti ritengono essergli “dovuto”. Tuttavia, l’aspetto economico definito dal contratto è solo una parte del giudizio circa il “valer la pena”. A questo si aggiunge, come visto sopra, l’apprezzamento del proprio lavoro, la percezione di essere rispettati, di essere protagonisti del successo aziendale, di trovare un aiuto in caso di bisogno o di non subire conseguenze troppo gravi in caso di errore, il giudizio circa le motivazioni dei propri capi, ecc.

La natura delle relazioni umane all’interno dell’impresa è dunque decisiva nel determinare la produttività dei lavoratori, ma anche nell’evitare che risorse potenziali si trasformino in risorse perse. Come testimonia un’imprenditrice EdC africana: “Un mio dipendente aveva fatto un grosso sbaglio: avevo constatato che era sparita una grande quantità di uova e che qualche volta egli abbandonava la fattoria per andare a spasso. Siccome questo ammanco si era verificato nel periodo previsto per il trasferimento delle galline nel nuovo posto, mi dissi che avevo un buon pretesto per licenziarlo... ma ero ancora piuttosto incerta riguardo il mio proposito. Lottavo con la mia coscienza... Una sera c’era bisogno che qualcuno restasse alla fattoria. Mentre mi chiedevo cosa fare, il giovane si offre di restare da solo per la notte. Ero sopraffatta dallo slancio di generosità insospettata da parte di chi consideravo incosciente e disonesto. Ho capito che Dio stava per darmi una buona lezione... Ho così deciso di dargli ancora fiducia, di farlo restare... Dio mi faceva capire che dovevo tenerlo, guardando più alle sue qualità che ai suoi difetti e amarlo di più perché migliorasse. Posso dire che oggi si vedono i risultati. Questo giovane non ruba più nulla, e quando nella fattoria c’è qualche piccola difficoltà, egli prende delle iniziative ancora prima che io intervenga” (intervento alla Scuola Internazionale per imprenditori EdC, Castelgandolfo, Roma, 6-9 aprile 2001; in Bruni-Crivelli, 2004).

Questo punto è stato meno affrontato in letteratura, ma a mio avviso meriterebbe molta attenzione. Nella visione tradizionale, le risorse economiche hanno delle caratteristiche intrinseche che le rendono più o meno produttive e l’efficienza richiede di utilizzarle secondo i benefici comparati dei loro possibili impieghi alternativi. Secondo questa visione, non è mai efficiente continuare ad utilizzare un lavoratore improduttivo. Tuttavia, nel caso del lavoro umano, una visione statica dello stesso che ne cristallizza le caratteristiche in un certo momento è assolutamente inadeguata. Nel contesto dell’analisi dello sviluppo economico, ad esempio, Hirschman (1958) afferma che lo scopo dello sviluppo non è quello di trovare una combinazione ottimale delle risorse umane e materiali *date*, ma *mobilitare* e *valorizzare* le capacità nascoste, disperse o male impiegate già esistenti all’interno delle realtà dei paesi economicamente arretrati. Questo pone evidentemente un problema di efficienza non facile da risolvere: è più efficiente eliminare una risorsa improduttiva o cercare di mobilitarla e valorizzarla? Il punto delicato è la difficoltà nel valutare i benefici attesi in quanto la risposta delle persone dipende in ogni caso dalla loro libertà. Ad esempio, nel caso dell’imprenditrice africana non era possibile sapere in anticipo con certezza che il dipendente avrebbe assunto dei comportamenti favorevoli all’impresa. Ci sono anche molti casi in cui le persone approfittano della fiducia loro accordata assumendo dei comportamenti opportunistici. Ma l’esistenza di questi rischi è sufficiente per rendere inefficiente il tentativo?

Le relazioni umane interne all'azienda sono dunque importanti nel determinare la produttività dei lavoratori, la quale a sua volta è una componente decisiva per la performance aziendale (si veda anche Gui e Sugden, 2005). Nel prossimo paragrafo vedremo invece come quest'ultima sia influenzata dalle relazioni con altre imprese.

3. Concorrenza, cooperazione, fiducia e performance aziendali

Dal punto di vista degli effetti delle relazioni tra imprese sulle performance delle stesse, due aspetti sono particolarmente rilevanti: da un lato i benefici relativi di concorrenza vs. cooperazione; dall'altro il ruolo della fiducia tra imprese.

Dal punto di vista teorico, il primo aspetto ha ricevuto molta attenzione nell'ambito della teoria dei giochi e in particolare in tutte quelle situazioni che hanno la struttura del dilemma del prigioniero. In tali situazioni, la cooperazione tra imprese può portare a risultati migliori rispetto alla ricerca della massimizzazione del profitto della singola impresa. Gli aspetti problematici della cooperazione in questo contesto sono due: da un lato la soluzione cooperativa ha in sé un elemento di fragilità in quanto esistono degli incentivi per le imprese a non cooperare se gli avversari cooperano; dall'altro può ridurre il benessere sociale. Per quanto riguarda il primo punto, Axelrod (1984) mostra tuttavia che la collaborazione reciproca ha un'elevata probabilità di emergere in situazioni dove le imprese perseguono il proprio interesse ed esiste un incentivo a non cooperare. Questo accade quando i giocatori ritengono molto probabile di doversi confrontare nuovamente in futuro e di poter riconoscere gli avversari con cui hanno interagito in precedenza. Il secondo punto è invece più delicato ed è sostanzialmente quello che fonda tutta la legislazione antitrust: in certe condizioni la cooperazione tra imprese può trasformarsi infatti nello sfruttamento di una posizione di "rendita monopolistica". Come notato da Blaug (2001), è importante a questo proposito distinguere tra un concetto statico e dinamico di concorrenza. Molti economisti considerano la concorrenza come uno "stato finale", focalizzando l'attenzione sull'esistenza di "equilibri" che possono mutare solo per il cambiamento di variabili esogene. Una visione molto diversa è invece quella che considera la concorrenza come un "processo dinamico" che può finire o meno in un certo stato finale. Mentre nel primo caso l'opposto della concorrenza è il monopolio, nel secondo caso l'opposto della concorrenza è la cooperazione. Visto che la concorrenza perfetta è un ideale irraggiungibile e che il teorema del *second best* di Lipsey e Lancaster dimostra l'impossibilità di ordinare in termini di benessere gli stati diversi dal *first best*, Blaug conclude: "*Must we therefore cease to give advice on competition policy? I think not; but what it does mean is that instead of gnostic pronouncements about the desirability of any move in the direction of first-best perfect competition, we must engage instead in qualitative judgements about piecemeal improvements, embracing a dynamic process-conception of competition, which is precisely the old classical conception that Schumpeter, Hayek, Clark and modern neo-Austrians have urged us to adopt.*" (nostra sottolineatura). In altre parole, anche a livello teorico, è necessario approfondire il concetto stesso di concorrenza e le condizioni in cui questa può portare risultati positivi per l'intera società.

Per quanto riguarda gli studi empirici, vari autori mostrano che l'aumento della concorrenza tra imprese ha un effetto positivo sull'impiego efficiente dei fattori produttivi (efficienza tecnica) e sui tassi di crescita. Ad esempio, Maietta e Sena (2008) analizzando le cooperative italiane del settore della produzione e processing del vino, trovano che un aumento della pressione del mercato influenza positivamente l'efficienza tecnica. Griffith (2001), utilizzando dati inglesi, mostra che una maggior concorrenza nel mercato dei prodotti aumenta il livello generale di efficienza e i tassi di crescita; l'effetto risulta più forte per imprese in cui ci siano problemi di principale-agente rispetto a imprese in cui proprietà e controllo manageriale sono uniti. Tuttavia c'è anche evidenza che "troppa" competizione scoraggia gli sforzi innovativi: Aghion et al. (2005) infatti mostrano che mentre un aumento moderato della concorrenza aumenta gli incentivi per l'innovazione, troppa concorrenza la scoraggia. Quest'ultimo risultato rispecchia un po' la percezione che tutti noi

abbiamo che una certa “dose” di concorrenza agisce come sprone migliorando le performance, ma che quando essa è “eccessiva” può portare a risultati indesiderati.

Un aspetto particolarmente interessante è che la cooperazione tra imprese, specialmente a livello tecnico, può risultare fondamentale per lo sviluppo di un’industria. Braguinsky e Rose (2009), ad esempio, mostrano che in un contesto in cui una certa industria locale è sufficientemente piccola rispetto al mercato globale, la rivalità tra imprese locali si riduce e aumentano gli incentivi alla cooperazione, soprattutto nella forma di condivisione di conoscenze tecniche. In altri termini, più competitiva è la struttura del mercato, meno costoso è per le imprese aiutarsi reciprocamente come “buoni vicini”. Gli autori notano che le loro previsioni teoriche sono in linea con quanto accaduto nell’emergere dell’industria del cotone giapponese. L’emergere di tale industria iniziò con la nascita della prima impresa privata nel 1883, la Osaka Cotton Spinning Company (OSAKA), e sperimentò subito una crescita molto rapida (l’output aumentò di 20 volte tra il 1888 e il 1900 e triplicò tra il 1900 e il 1914). Osaka era un’impresa leader nel generare innovazioni tecnologiche e organizzative, ma le sue innovazioni furono presto utilizzate anche dalle imprese concorrenti. Quando iniziò la sperimentazione con il cotone indiano, fu Osaka stessa a mostrarlo a due imprese rivali e a darne loro dei campioni perché iniziassero i loro esperimenti. Col crescere dell’industria, nuove imprese iniziarono l’attività e, grazie alla possibilità di utilizzare da subito i nuovi macchinari, ampliarono molto la loro produzione riducendo la distanza rispetto alla dimensione di Osaka. Attorno al 1895 c’erano già cinque imprese di dimensioni simili che producevano circa la metà del totale dell’industria. L’associazione di categoria (Boren) che era stata fondata nel 1886 pubblicava mensilmente informazioni dettagliate su produttività, costi, situazione finanziaria delle imprese, nonché sulle tecnologie adottate e sulle innovazioni tecnologiche e organizzative sia locali che internazionali; tra il 1891 e il 1900 quasi metà dello spazio era dedicato a temi tecnici. All’inizio del nuovo secolo l’industria soffrì per la prima crisi di sovrapproduzione a cui seguì la scomparsa di circa metà delle imprese esistenti. Boren iniziò a funzionare come un cartello che limitava la produzione dei membri (fino a sigillare parte dei macchinari) per aumentare i prezzi; lo spazio dedicato a temi tecnici nella pubblicazione mensile si ridusse al 18% nel 1910-1920 e all’8% nel decennio successivo e i dati su produzione e costi delle imprese scomparirono a partire dal 1912. Braguinsky e Rose (2009) sottolineano che un atteggiamento cooperativo per quanto riguarda l’adozione di nuove tecnologie è stato decisivo nella nascita e crescita di questa industria, ma che tale crescita ha fatto emergere anche comportamenti opportunistici: *“In short, a good thing (sharing technical know-how) led to a good thing (faster diffusion and therefore faster industry growth) but that good thing tends not to be as good as it could have been because it gives rise to other behaviors (suboptimal investment because of free-riding)”*.

L’esempio dell’industria del cotone giapponese suggerisce in realtà l’importanza della presenza simultanea di elementi di concorrenza e cooperazione tra le imprese. Questo aspetto emerge evidente anche nel caso dei distretti industriali e più in generale in tutti i sistemi di reti di imprese e consortili. Mi limito qui a citare l’analisi di Dei Ottati (1995) rispetto al distretto pratese. Considerando la trasformazione dell’industria pratese dopo la seconda guerra mondiale, la Dei Ottati nota che, oltre ai vantaggi della nuova organizzazione in termini di maggior flessibilità, di divisione del lavoro e di generazione di innovazioni, *“con il prevalere nell’economia pratese del sistema delle piccole imprese, anche i modelli socio-culturali che si accompagnavano al suo funzionamento (propensione a mettersi in proprio, abitudine alla cooperazione reciproca, senso di appartenenza ad una stessa comunità, ecc.) si erano generalizzati. Tutto ciò, insieme allo sviluppo dei mercati relativi alle differenti attività specializzate, diffondeva localmente rapporti di concorrenza e cooperazione. Ebbene, questo particolare intreccio di concorrenza e di cooperazione rendeva possibile e vantaggioso il coordinamento delle diverse attività attraverso i mercati locali pervasi di rapporti personali e di norme comunitarie”*. È interessante notare che proprio nel momento di maggior crisi del sistema negli anni del secondo conflitto mondiale, *“anche per limitare possibili fallimenti a catena, la reazione delle piccole imprese in difficoltà fu generalmente*

di tipo cooperativo. Come si legge su un giornale dell'epoca, ognuno cercava «di salvarsi aiutando gli altri a salvarsi» (Toscana Nuova, 28 novembre 1947). Inoltre, fin dalla prima metà del 1948, molti impannatori che svolgevano qualche fase in proprio smisero ogni attività produttiva. I macchinari posseduti vennero perlopiù dati in affitto o 'a sconto lavoro' agli ex-dipendenti, dietro 'assicurazione', da parte dell'impannatore, di commissionare loro gli ordini che sarebbe riuscito a procurarsi. Molti di questi lavoratori accettarono la proposta, certo perché l'alternativa immediata era la disoccupazione o l'emigrazione. Ma, in diversi casi, probabilmente anche perché in precedenza avevano avuto l'aspirazione a mettersi in proprio e perché i rapporti personali già instaurati con l'impannatore rendevano abbastanza credibile l'assicurazione ricevuta.... Così il sistema delle piccole imprese e dei lavoratori autonomi che era molto cresciuto durante la congiuntura favorevole, paradossalmente, continuò a crescere anche quando la congiuntura divenne avversa". Al contrario, dopo la crisi dei primi anni '80, con il ridimensionamento del sistema tessile pratese e la delocalizzazione produttiva, aumentò "l'entità delle quasi rendite appropriabili mediante comportamenti opportunistici da parte delle imprese meno sostituibili... Pur non essendo possibile stabilire in che misura ciò abbia favorito il diffondersi dell'opportunismo nei rapporti fra operatori locali, diverse testimonianze consentono di affermare che tale fenomeno si è effettivamente verificato". Inoltre, con la progressiva apertura del sistema e la diminuzione delle imprese locali, "si affievolisce anche l'adesione a quelle regole che aiutano il buon funzionamento dei mercati distrettuali: in particolare si riduce l'adesione (e diventano meno efficaci le relative sanzioni sociali) alla consuetudine di cooperazione reciproca fra gli operatori locali che consente di coordinare molte delle attività specializzate svolte da imprese differenti... a Prato, nella seconda metà degli anni Ottanta, la concorrenza sui mercati locali ha assunto forme selvagge e, talvolta, ha penalizzato proprio le imprese di fase che avevano investito di più. Anche la concorrenza tra impannatori e lanifici in diversi casi ha assunto forme sleali, come l'imitazione di tessuti e disegni ideati da altre imprese locali che ne avevano sostenuto i relativi costi di progettazione. Inoltre, la consueta pratica di rispettare le tariffe concordate fra le associazioni di categoria per quanto riguarda le lavorazioni in conto terzi è stata diffusamente disattesa, e questo non può essere stato privo di conseguenze sulla qualità delle lavorazioni svolte o, quanto meno, sulla disponibilità a collaborare con i committenti....Anche gli imprenditori locali, dopo un primo periodo di fiducia nelle virtù riequilibratrici del libero mercato, si sono resi conto dei pericoli insiti nel processo innescato. Evidenza di ciò si trova, ad esempio, nella relazione del Consiglio direttivo dell'Unione industriale pratese all'assemblea dei soci tenuta nell'aprile del 1991. In essa si afferma che "forme di concorrenza selvaggia minano alle radici le basi del sistema economico dell'area e rischiano di sovvertirne irreparabilmente l'assetto". Una conferma in tal senso viene anche dai pressanti appelli alla collaborazione fra le imprese terminali e quelle terziste da parte del direttore dell'Uip." (p.171-173).

L'esperienza dei distretti industriali, e in particolare quella appena vista di Prato, mostra non solo che concorrenza e cooperazione non sono alternative, ma che la natura delle relazioni tra le imprese è determinante per la crescita del sistema stesso. Anche Gambetta (2000) sottolinea che la possibilità stessa della concorrenza dipende da una certa forma di cooperazione (ad esempio dal non danneggiarsi reciprocamente o dal ritenere che l'avversario rispetterà certe regole). Nella letteratura economica si osserva un crescente interesse per il ruolo della fiducia tra imprese nel migliorare sia l'efficienza che le possibilità di crescita delle imprese stesse. Alcuni autori (Brusco 1986; Powell 1996, Sako, 1992) hanno identificato nella fiducia una variabile importante per il successo di partnerships, alleanze strategiche e reti di piccole imprese. Lavori recenti nel campo delle strategie aziendali si sono focalizzati sulla possibilità di utilizzare la fiducia per creare e mantenere dei vantaggi competitivi (Barney e Hansen 1994; Jarillo 1988; Mohr e Spekman 1994). Sako (1998) trova un effetto positivo della fiducia (in particolare intesa come probabilità di ricevere degli aiuti non previsti dal contratto) sulla riduzione dei costi in Giappone, sui margini di profitto negli Stati Uniti e sul tempo impiegato per migliorare il prodotto e il processo in tutti i paesi considerati (Giappone, Stati Uniti ed Europa).

Relazioni di fiducia tra le imprese possono migliorare la performance delle imprese in diversi modi. Oltre che ridurre i costi di transazione, la fiducia può facilitare l'adattamento di una rete di imprese ad eventi non prevedibili, comuni in un mondo con rischio ed incertezza, riducendone i costi di aggiustamento. La fiducia può anche favorire la disponibilità da parte di un fornitore a realizzare investimenti che implicano un certo grado di specificità per soddisfare le richieste del committente. Infine, la fiducia permette di concludere transazioni che altrimenti non si farebbero o sarebbero più costose: "è questo, ad esempio, il caso di tutte le transazioni il cui valore è molto ambiguo e incerto, sia a causa di fenomeni di interdipendenza che di innovazione" (Dei Ottati, 1995, p.27). Zaheer, McEvily e Perrone (1998) trovano un effetto positivo della fiducia interaziendale sulla performance negli scambi effettuati tra imprese produttrici di materiale elettrico e i loro fornitori di componenti. La performance è misurata da un indicatore che cattura il grado in cui il fornitore risponde agli obiettivi di prezzi competitivi, puntualità delle consegne, alta qualità dei componenti e flessibilità. E' interessante notare che l'effetto positivo della fiducia identificato dagli autori è un effetto diretto e non mediato dalla riduzione dei costi di negoziazione o del livello di conflitto.

Alla luce di quanto detto fin'ora, possiamo anche leggere l'esperienza di un imprenditore argentino appartenente a EdC, riportata nel notiziario n.30: "Mi chiama al telefono il responsabile dello stabilimento di produzione di cemento che è il nostro principale concorrente in zona e mi chiede se possiamo vendere loro una certa quantità di cemento perché gli altri fornitori non gli facevano più credito. Era noto che stavano attraversando un momento molto difficile dal punto di vista finanziario, per la separazione della società familiare e le conseguenze che questo fatto stava generando. Io sapevo che la situazione era grave e sentivo dentro che era arrivato il momento che avevo tanto atteso: avevo l'occasione di cambiare la storia; questo concorrente giocava molto forte contro di me nel mercato e aveva detto ad altri colleghi che il suo errore era stato quello di lasciarmi alzare la testa. La conversazione più o meno è andata così: «Non ti preoccupare, il lunedì avrai il cemento». «Ma non so se gli assegni potranno essere pronti per lunedì; io sono due mesi che non ricevo il mio stipendio». «Non c'è problema; chiamami quando saranno pronti». «Quanti soldi ti dovrò pagare?» «Sicuramente tu adesso paghi quanto pago io. Mi dovrai pagare quello». «Ma così non guadagni niente». «Non ha senso che in quest'operazione io guadagni; voi non sarete mai miei clienti e ora avete bisogno di una mano». Mi ringrazia e la conversazione finisce lì. La pienezza e la felicità che ho provato in quel momento, vi posso assicurare, valgono molto più del cemento; mi sono sentito pienamente realizzato umanamente. Questo fatto ha causato sorpresa nei miei dipendenti che all'inizio non capivano e ho dovuto spiegargli che la cosa più importante non era il fatto in sé, ma ciò che questo può generare dentro e fuori la nostra azienda. Quel mese abbiamo raggiunto il record di vendite e proprio nel bel mezzo della crisi ora riusciamo a vendere circa il 30% in più rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente." (Germán M. Jorge, in Notiziario EdC 30, p.13). Una certa lettura di questo fatto porterebbe a dire che quest'imprenditore ha fatto una scelta inefficiente, ma l'evidenza riportata sopra mostra che "ciò che questo può generare dentro e fuori la nostra azienda" può essere in realtà qualcosa che favorisce la crescita dell'impresa stessa. Tra qualche anno potremo vedere se questo è veramente accaduto e in che misura.

4. Fiducia e sviluppo

Quanto illustrato nei paragrafi precedenti può essere riassunto con le parole di Arrow (1972): *"It can be argued that the presence of what are in a slightly old-fashioned terminology called virtues in fact plays a significant role in the operation of the economic system... Many of us consider it possible that the process of exchange requires or at least is greatly facilitated by the presence of several of these virtues (not only truth, but also trust, loyalty, and justice in future dealings)... the virtue of truthfulness in fact contributes in a very significant way to the efficiency of the economic system... ethical behaviour can be regarded as a socially desirable institution which facilitates the achievement of economic efficiency in a broad sense."*

Non solo la presenza di certe “virtù” facilita il raggiungimento dell’efficienza economica, ma è decisiva per lo sviluppo stesso del sistema economico. Sempre Arrow (1972), infatti, sottolinea che *“It can be plausibly argued that much of the economic backwardness in the world can be explained by the lack of mutual confidence; see Banfield’s remarkable study of a small community in southern Italy.”* Effettivamente, Banfield (1958) in uno studio riguardante un paese dell’Italia meridionale, arriva alla conclusione che *“l’estrema povertà e arretratezza [di tale paese, ndr], si possono spiegare in gran parte – ma non interamente – con l’incapacità degli abitanti di agire insieme per il bene comune o, addirittura, per qualsivoglia fine che trascenda l’interesse materiale immediato della famiglia nucleare”*. Ma ci sono anche testimonianze più recenti; nella descrizione delle ragioni dell’arretratezza di un piccolo villaggio indiano fatta da Woolcock alla fine degli anni ’90 si legge: *“When asked to explain why such miserable conditions prevail in their village and what they think needs to be done to improve things, the villagers’ answers are revealing. The main problems, they say, are that most people simply cannot be trusted, that local landlords exploit every opportunity to impose crushing rates of interest on loans, and pay wages so low that any personal advancement is rendered virtually impossible. There are schools and health clinics in the village, they lament, but teachers and doctors regularly fail to show up for work. Funds allocated to well-intentioned government programs are siphoned off by local elites. Police torture innocent villagers suspected of smuggling. Husbands regularly beat or abandon their wives. You venture that surely everyone would all be better off if they worked together to begin addressing some of these basic concerns. «Perhaps» they respond, «but any such efforts seem always to come to naught. Development workers are no different: just last month, someone who claimed to be from a reputable organization helped us start savings and credit groups, only to vanish, absconding with all our hard-earned money. Why should we trust you? Why should we trust anyone?»”* (Woolcock, 1998).

Ci sono varie evidenze empiriche che mostrano l’importanza della coesione sociale e di un clima generale di fiducia per la competitività delle imprese, per le decisioni di investimento e più in generale per la crescita dei paesi. Ad esempio, Pastor e Tortosa-Ausina (2008) in uno studio sul settore bancario nei paesi OCSE mostrano che le banche operanti in ambienti sfavorevoli in termini di capitale sociale sono penalizzate in termini di costi; la riduzione di costi associata ad un aumento di capitale sociale varia dall’1.3% per l’intero campione al 7.4% per paesi come l’Italia con bassi livelli iniziali di capitale sociale. Bottazzi, Da Rin e Hellmann (2009) trovano che la misura di fiducia tra le nazioni rilevata dall’Eurobarometro influenza in maniera significativa le decisioni di investimento finanziario attraverso la costituzione di imprese con fondi di *venture capital*, anche controllando per effetti fissi legati all’investitore e alla compagnia, distanza geografica e costi di informazione e di transazione. L’uso di contratti sofisticati che includono diritti di controllo contingenti risulta essere complementare e non sostitutivo della fiducia. D’altra parte, la polarizzazione e il frazionamento del tessuto sociale incidono negativamente sulla crescita, in particolare in paesi arretrati, perché fanno diminuire la fiducia (Montalvo e Reynal-Queyrol, 2005; Keefer e Knack 2002), perciò si riducono gli investimenti e aumentano i consumi pubblici. In società divise si hanno incentivi a redistribuire il reddito, piuttosto che a promuovere lo sviluppo, cresce la possibilità di conflitti interni, sono più probabili politiche governative non rivolte alla crescita e il sovra-sfruttamento delle risorse comuni. Infine, Easterly, Ritzen e Woolcock (2006) mostrano che, anche in presenza di “buona volontà” del ceto politico, vi sono forti vincoli al cambiamento se manca una certa coesione sociale (intesa come il “lavorare insieme” di fronte a momenti di crisi o a nuove opportunità che si presentino).

Anche a livello di progetti di cooperazione internazionale, si comincia a sottolineare l’importanza della fiducia. Sembene (2007), ad esempio, sottolinea che *“Trust between country authorities and IMF staff exerts a positive impact on the likelihood of program success through its ability to improve the quality of the design, the efficiency of negotiation, and the effectiveness of implementation of an IMF-supported program”*. In una recente tesi di dottorato (Schnyder von

Wartensee, 2009), sono stati esaminati due casi di studio per mettere in luce i fattori che hanno permesso alle persone coinvolte di passare da una posizione passiva e rivendicativa ad un “protagonismo” attivo nei confronti della propria condizione, innescando così delle dinamiche di sviluppo. Si tratta di un progetto di cooperazione internazionale a Salvador de Bahia che ha coinvolto vari livelli istituzionali tra cui il governo dello stato, la Banca Mondiale, il ministero degli affari esteri italiano e una ong, e dell’esperienza di un’associazione locale di San Paolo. La cosa interessante è che, nonostante le forti diversità di contesto e di modalità d’intervento, in entrambi i casi emerge chiaramente la necessità che le persone giungano ad avere una percezione diversa delle proprie possibilità e che questo avviene attraverso un percorso in cui ci si impegna personalmente e nel tempo si creano rapporti di fiducia che sostengono questo stesso impegno. In altri termini, progetti di cooperazione internazionale possono avere risultati opposti a seconda della fiducia che viene a crearsi tra le persone coinvolte, sia a livello di istituzioni che di beneficiari.

5. Conclusioni

In questo intervento ho voluto delineare l’importanza di fattori non economici nel determinare il risultato dell’attività economica sia all’interno dell’azienda che a livello di sistema. In particolare si è visto che le relazioni umane interne all’azienda (rispetto, riconoscimento, coinvolgimento e fiducia) sono importanti nel determinare la produttività dei lavoratori, la quale a sua volta è una componente decisiva per la performance aziendale. Inoltre, l’evidenza empirica sembra mostrare che, mentre una concorrenza troppo agguerrita inibisce l’innovazione e favorisce comportamenti sleali, una certa forma di cooperazione (ad esempio il non danneggiarsi reciprocamente o il ritenere che l’avversario rispetterà certe regole) è alla base della possibilità stessa della concorrenza e comportamenti cooperativi in senso più proprio possono favorire un dinamismo positivo di crescita (come nel caso dei distretti industriali). Oltre che ridurre i costi di transazione, la fiducia tra imprese può facilitare l’adattamento di una rete di imprese ad eventi non prevedibili, riducendone i costi di aggiustamento, e favorire la disponibilità da parte di un fornitore a realizzare investimenti che implicano un certo grado di specificità. Infine, come sottolineato da Arrow, molta dell’arretratezza economica di certi paesi può essere spiegata dalla mancanza di fiducia reciproca e dall’incapacità di agire insieme per il bene comune.

L’economia di comunione, insistendo sulla necessità di formare uomini nuovi che vivano rapporti diversi sia all’interno dell’azienda che all’esterno di essa (con concorrenti, clienti e fornitori) favorisce lo sviluppo non solo dei più poveri (spunto da cui è nata inizialmente), ma anche degli stessi sistemi dove operano le imprese che aderiscono al progetto. Rimane aperta a questo punto la domanda su quale sia l’origine di questa “novità”, ossia da dove possono nascere questi atteggiamenti “nuovi” (o meglio già presenti abbondantemente nella storia economica passata ma “nuovi” per il nostro tempo). Da dove nasce la pazienza di investire su collaboratori apparentemente meno produttivi, la disponibilità ad aiutare un concorrente, la passione per il bene comune? Da dove nascono queste virtù che, come ha detto Arrow, non sono prodotte dal mercato ma che rappresentano per quest’ultimo un trasferimento senza contraccambio (*In short, the supply of a commodity in many respects complementary to those usually thought of as economic goods is not itself accomplished in the marketplace but rather comes as an unrequited transfer*)? Qui credo sia proprio il punto che evidenzia la specificità del cristianesimo nel suo riverbero sociale: solo l’incontro con una diversità umana già presente (come per molti l’incontro con Chiara Lubich o con altre persone toccate dal suo carisma) genera una gratuità altrimenti impensabile, e non producibile attraverso delle norme etiche di comportamento.

Bibliografia

- Aghion, P., Bloom N., Blundell R., Griffith R. e Howitt P. (2005), "Competition and Innovation: An Inverted-U Relationship," *Quarterly Journal of Economics* 120 (2), pp. 701–728.
- Arrow K.J. (1972), "Gifts and exchanges", *Philosophy and Public Affairs*, 1 (4), pp. 343-362.
- Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, New York: Academic Press.
- Banfield E.C. (1958), *The moral basis of a backward society*, The Free Press, Glencoe, Ill. (tr. it.: Le basi morali di una società arretrata, Bologna, Il mulino, Nuova ed. 2006).
- Barney J. B. e Hansen M.H. (1994), "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 175-190.
- Blaug M. (2001), "Is Competition Such a Good Thing? Static Efficiency versus Dynamic Efficiency", *Review of Industrial Organization*, 19, pp.37-48.
- Blinder A.S. (ed.) (1990), *Paying for productivity. A look at the evidence*, The Brooking Institutions, Washington D.C.
- Bottazzi L., Da Rin M. e Hellmann T. (2009), "The Importance of Trust for Investment: evidence from Venture Capital", *Discussion Paper n. 2009-43*, Center, Tilburg University.
- Braguisnsky S. e Rose D.C. (2009), "Competition, cooperation, and the neighboring farmer effect", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 72, pp.361-376.
- Bruni L. (2004), "L'Economia di Comunione: una visione d'insieme", in Bruni e Crivelli (a cura di), *Per una economia di comunione. Un approccio interdisciplinare*, Città Nuova, Roma, pp.19-32.
- Bruni L. e Crivelli L. (a cura di) (2004), *Per una economia di comunione. Un approccio interdisciplinare*, Città Nuova, Roma
- Brusco S. (1986), "Small Firms and Industrial Districts: the Experience of Italy", in Keeble D. e Wever E. (eds.), *New Firms and Regional Development in Europe*, Croom Helm Ltd., Kent.
- Conte M.A. e Svejnar J. (1988), "Productivity Effects of Workers' Participation, Profit Sharing, Worker Ownership of Assets and Unionitization in U.S. Firms", *International Journal of Industrial Organization*, 6, pp.139-151.
- De Grip A. e Sieben I. (2005), "The effects of human resource management on small firms' productivity and employees' wages", *Applied Economics*, 37, pp. 1047–1054.
- Dei Ottati G. (1995), *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Franco Angeli, Milano.
- Easterly W., Ritzen J. e M. Woolcock (2006), "Social Cohesion, Institutions, and Growth", *Economics and Politics*, 18 (2), pp. 103-120.
- Ellingsen T. e Johannesson M. (2007), "Paying Respect", *The Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), pp. 135-150.
- Fehr E. e List J.A. (2004), "The Hidden Costs and Returns of Incentives – Trust and Trustworthiness among CEOs", *Journal of the European Economic Association*, 2 (5), pp. 743-771.
- Frey B.S. (1997), "On the Relationship between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation", *International Journal of Industrial Organization*, 15 (4), pp. 427-439.
- Gagné M., J. Forest (2008) The study of compensation systems through the lens of Self-Determination Theory: reconciling 35 years of debate, *Canadian Psychology*, 49(3), 225-232.
- Gambetta D. (2000), "Can We Trust Trust?", in Gambetta D. (ed.) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, chapter 13, pp. 213-237.
- Griffith R. (2001), Product Market Competition, Efficiency and Agency Costs: An Empirical Analysis", *WP 01/12*, The Institute for Fiscal Studies.
- Gui B. e Sugden R. (2005), *Economics and Social Interaction. Accounting for Interpersonal Relations*, Cambridge University Press, Cambridge UK
- Hart O. e Moore J. (2008), "Contracts as Reference Points", *Quarterly Journal of Economics*, 123 (1), pp.1-48.
- Hirschman A.O. (1958), *The Strategy of Economic Development*, Yale University Press, Yale (tr. it.: La strategia dello sviluppo economico, Firenze, La Nuova Italia, 1968).
- Jarillo J. C. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 31-41.
- Jones D.C.; Kalmi P.; Kauhanen A. (2006), "Human Resource Management Policies and Productivity: New Evidence from An Econometric Case Study", *Oxford Review of Economic Policy*, 22 (4), pp. 526-538.

- Keefer P. e Knack S. (2002), "Polarization, Politics and Property Rights: Links Between Inequality and Growth", *Public Choice*, 111 (1-2), pp. 127-154.
- Kraft K. e FitzRoy F.R. (1987), Cooperation, Productivity and Profit Sharing, *Quarterly Journal of Economics*, 102, pp.23-35.
- Kruse D.L. (1992), "Profit Sharing and Productivity: Evidence from the United States", *The Economic Journal*, 102, pp.24-36.
- Lazear E. (2000), "Performance Pay and Productivity", *The American Economic Review*, 90 (5), pp. 1346-1361.
- Li N. e Yan J. (2009), "The effects of trust climate on individual performance", *Frontiers in Business Research in China*, 3(1): pp. 27-49.
- Lubich C. (2001), *L'economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, Roma.
- Maietta O.W. e Sena V. (2008), "Is competition really bad news for cooperatives? Some empirical evidence for Italian producers' cooperatives", *Journal of Productivity Analysis*, 29 (3), pp.221-233.
- Mohr J. e Spekman R. (1994), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, 15, pp. 135-152.
- Montalvo J.G. e Reynal-Querol M. (2005), Ethnic Polarization, Potential Conflict, and Civil Wars", *The American Economic Review*, 95 (3) pp. 796-816.
- Pastor J.M e Tortosa-Ausina E. (2008), "Social Capital and Bank Performance: An International Comparison for OECD Countries", *Manchester School*, 76 (2), pp. 223-265.
- Powell W. W. (1996), "Interorganizational collaboration in the biotechnology industry", *Journal of Institutional and Theoretical Economic*, 152, pp. 197-215.
- Pugno M. e Depedri S. (2009), "Job performance and job satisfaction: an integrated survey", *Discussion paper 4/09*, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Trento.
- Reeson A.F. e J.G. Tisdell (2008), "Institutions, motivations and public goods: an experimental test of motivational crowding", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68, 273-281.
- Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sako M. (1998), "Does Trust Improve Business Performance?", in C. Lane, R. Bachmann (eds.), *Trust Within and Between Organizations*, OUP, Oxford.
- Sansone C. e Harackiewicz J.M. (Eds.) (2000), *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*, San Diego, CA, Academic Press, Inc.
- Schnyder von Wartensee I. (2009), *Dalle politiche alle dinamiche di sviluppo: l'importanza dei soggetti*, dottorato di ricerca in Diritto Internazionale dell'Economia, Università Bocconi.
- Sembene D. (2007), "Give Trust a Chance – A Model of Trust in the Context of an IMF-Supported Program", *IMF Working Paper 07/42*.
- Stajkovic A.D. e Luthans F. (2003), "Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models", *Personnel Psychology*, 56(1), pp. 155-194.
- Wadhvani S. e Wall M. (1990), "The Effects of Profit Sharing on Employment, Wages, Stock Returns and Productivity: Evidence from UK micro-data", *The Economic Journal*, 100, pp.1-17.
- Wiley C. (1997), "What Motivates Employees According to over 40 Years of Motivation Surveys", *International Journal of Manpower*, 18(3), pp. 263-80.
- Woolcok M. (1998), "Social Capital and economic development: toward a theoretical synthesis and policy framework", *Theory and Society*, 27, 151-208.
- Zamagni S. (2004), "Le sfide dell'economia di comunione nell'età della globalizzazione", in Bruni e Crivelli (a cura di) *Per una economia di comunione. Un approccio interdisciplinare*, Città Nuova, Roma, pp.135-141.
- Zaheer A., McEvily B. e Perrone V. (1998), "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, 9 (2) pp. 141- 159.