

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI CATANIA
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA ED IMPRESA

Corso di laurea in Economia Aziendale

Giglio Giuliana

**Mission, Governance e vantaggio competitivo di un'impresa
socialmente orientata: il progetto Economia di Comunione**

Saggio Finale

Relatore: Chiar.mo Prof. Rosario Faraci

Anno Accademico 2014-2015

Ai miei genitori, pilastri della mia vita
Ai miei fratelli, fonti di smisurata allegria
A Carmelo, insostituibile sostegno
A Elena, simbolo di speranza

*La finalità dell'Economia di Comunione è nascosta nel suo stesso nome:
un'economia che ha a che
fare con la comunione fra gli uomini e con le cose.*

Chiara Lubich

Indice

| | |
|---|-----------|
| Introduzione..... | 5 |
| 1. La visione dell'impresa nella prospettiva dell'<i>Economia di</i> | |
| <i>Comunione</i>..... | 7 |
| 1.1. La nascita e la diffusione del progetto..... | 7 |
| 1.2. Le caratteristiche fondamentali del progetto EdC..... | 9 |
| 1.3. Le linee guida per gestire un'impresa secondo il progetto <i>EdC</i> | 11 |
| 1.4. L'impresa <i>EdC</i> e la società civile..... | 13 |
| 2. La <i>Business Strategy</i> di un'impresa aderente al progetto | |
| EdC..... | 16 |
| 2.1. Mission e Vision..... | 16 |
| 2.1.1. Logica identitaria, finalistica, strategica e valoriale..... | 17 |
| 2.2. L'analisi delle attività aziendali attraverso il metodo della catena del | |
| valore..... | 19 |
| 2.2.1. L'uomo: il valore dei valori..... | 24 |
| 2.3. La strategia di differenziazione..... | 25 |
| 2.4. La "comunione" nei meccanismi di corporate governance..... | 28 |
| 2.4.1. Il ruolo del top management..... | 29 |
| 2.4.2. Il rapporto con gli stakeholders..... | 30 |
| 2.5. Analisi <i>SWOT</i> di un'impresa EdC..... | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 3. Il Polo Lionello..... | 34 |
| 3.1. Il modello di polo produttivo secondo l'EdC..... | 34 |
| 3.2. Il Polo Lionello..... | 36 |
| 3.2.1. Attività e struttura organizzativa..... | 37 |
| 3.3. <i>Terre di Loppiano</i> : brevi cenni sugli aspetti strategici di un'impresa del Polo Lionello..... | 40 |
| | |
| Conclusioni..... | 43 |
| | |
| Bibliografia riepilogativa..... | 45 |
| | |
| Sitografia..... | 47 |

Introduzione

La *mission*, la governance e il vantaggio competitivo, rappresentano alcuni elementi essenziali del processo di elaborazione di una *Business* o di una *Corporate Strategy*. Di solito, essa è orientata alla massimizzazione del profitto per l'imprenditore o del valore per gli azionisti, a seconda della tipologia di imprese: più padronale nel primo caso, ad azionariato diffuso nel secondo. Così, la competitività è caratterizzata dall'incessante ricerca di elementi di superiorità rispetto ai concorrenti, che possano creare elevati differenziali tra ricavi e costi; in casi estremi, vengono pure messe in atto pratiche concorrenziali illecite e sleali per raggiungere tale superiorità a discapito dei *competitors*. Esistono però alcune imprese che, orientandosi verso l'uomo e la società, non hanno interesse a massimizzare il profitto, ma agiscono a servizio della collettività, al fine di contribuire a realizzare proprio una società migliore. Ne sono un esempio concreto le imprese che aderiscono al progetto Economia di Comunione nella Libertà. Esso nasce nel 1991 all'interno del Movimento dei Focolari ed ha come obiettivo quello di diffondere una prassi economica improntata sulla cultura della comunione, della gratuità e della reciprocità. Esso rappresenta una forma diversa di capitalismo, alternativa a quello tradizionale, in quanto l'uomo viene messo al centro dell'agire imprenditoriale. Nel caso specifico, con il termine "uomo" si intendono i lavoratori, i manager, i fornitori, i concorrenti, ma anche le istituzioni e la società civile che interagiscono con l'impresa. Secondo questa filosofia l'uomo, inteso in questa accezione, rappresenta l'unica vera risorsa che un'impresa possiede. Esso è considerato, infatti, un *driver* fondamentale per la competitività di queste tipologie d'impresa. La competitività dell'impresa, in questo caso, assume una forma alternativa, che non è solo di tipo economico, ma anche sociale ed ambientale.

Un ulteriore elemento distintivo di questo progetto è l'attenzione verso gli indigenti. È previsto, infatti, che le imprese possano destinare una parte dei propri utili proprio per risollevarle le condizioni di coloro che si trovano in stato di necessità. Le imprese, in questo modo, sono strumenti per realizzare una società migliore, dove l'obiettivo è ridurre il gap tra ricchi e poveri.

All'interno di Economia di Comunione, i <<poli produttivi>> rappresentano un ulteriore elemento del progetto in questione; si tratta di aggregazioni aziendali che, situate in una determinata area geografica, favoriscono la collaborazione tra imprese, appartenenti ad una stessa filiera o anche a filiere produttive diverse.

La strategia di business, implementata dalle imprese che aderiscono a tale progetto, tiene in considerazione valori quali la comunione, la gratuità, la reciprocità. Essi rappresentano le basi di un agire imprenditoriale che: mette al centro l'uomo; rivolge agli indigenti una particolare attenzione; in sintesi, orienta tutto le sue attività verso una responsabilità sociale, che l'impresa può assumere.

Il presente saggio prova a descrivere tutti gli elementi sopracitati, attraverso l'analisi del progetto Economia di Comunione (EdC) in primo luogo, e poi di alcuni aspetti strategici a livello di impresa, contestualizzando infine il tema con un'evidenza empirica, ovvero l'esperienza del <<polo produttivo>> Lionello Bonfanti in Italia.

In particolare il saggio è composto da tre capitoli. Il primo capitolo riguarda il progetto EdC; in esso verranno evidenziate le peculiarità organizzative e le linee guida per gestire un'impresa secondo tale progetto, ed infine il rapporto che l'impresa EdC instaura con la società civile.

Il secondo capitolo si riferisce, invece, agli aspetti tipici della gestione delle imprese, quali per esempio la mission e la vision aziendale, per comprendere al meglio a quale obiettivo puntano queste tipologie di imprese. Inoltre, verrà analizzata anche la catena del valore elaborata da Porter, per comprendere quali sono le attività che danno più valore al prodotto realizzato e come esse vengono organizzate. Sempre nel secondo capitolo, verrà esaminata la strategia che si attua con i concorrenti; oltre che il rapporto con i vari stakeholders. Infine, verrà invece creata una matrice SWOT, per comprendere i punti di forza e le criticità di un'impresa EdC.

Nel terzo capitolo sarà affrontato un caso studio: il polo produttivo Lionello Bonfanti, che agisce secondo la logica del progetto in questione; ne verranno esaminate le principali caratteristiche. Il capitolo si concluderà con una breve descrizione di un'impresa che opera all'interno di tale polo produttivo.

Capitolo 1

La visione dell'impresa nella prospettiva dell'Economia di Comunione

1.1. La nascita e la diffusione del progetto

Il progetto Economia di Comunione nella Libertà, che da adesso in poi verrà abbreviato con l'acronimo EdC, nasce da un'intuizione di Chiara Lubich¹, fondatrice del Movimento dei Focolari. Quest'ultimo è un movimento cattolico sorto durante la Seconda Guerra Mondiale, diffuso in 182 paesi e a cui vi partecipano, oltre cristiani cattolici, anche uomini e donne di altre religioni e di diverse etnie.

É proprio in questo contesto che si colloca la nascita e la diffusione del progetto. Infatti, la stessa fondatrice durante un suo viaggio in Brasile, sorvolando San Paolo, si accorse che il paesaggio era caratterizzato da una profonda contraddizione: da un lato i grandi grattacieli, simbolo dello sviluppo economico e del consumismo, e dall'altro lato le famigerate *favelas*, simbolo invece di povertà.

Chiara Lubich constatò che nemmeno la comunione dei beni praticata dalla stessa comunità brasiliana del Movimento dei Focolari fosse sufficiente ad aiutare gli abitanti di quelle baraccopoli. A questo punto nacque in lei l'idea di creare delle vere e proprie imprese, che utilizzando al meglio le proprie capacità e le proprie risorse, potessero creare ricchezza per coloro che si trovavano nella necessità.² L'idea era di mettere liberamente in comune gli utili di più imprese, in primo luogo per sostenere gli indigenti; in secondo luogo per istruire gli uomini su questa cultura nuova economica e sociale: “[...] Senza uomini nuovi non si fa una società nuova[...]!”³; ed infine una parte per sviluppare l'azienda.

¹ Chiara Lubich (Trento 1920 – Rocca di Papa 2008) cattolica italiana, dedicò interamente la sua vita all'unità tra i popoli e alla fraternità universale, lasciandosi guidare dalle parole del Vangelo, che ella stessa tradusse in vita. Ha ricevuto svariati riconoscimenti in campo nazionale ed internazionale, tra i quali il Premio europeo dei diritti dell'uomo nel 1998.

² Lubich C., *L'economia di comunione. Storia e profezia*, pag. 23, Città Nuova, 2001.

³ Citazione da un discorso di Chiara Lubich, tenuto in occasione della creazione di EdC nel 1991.

Era il maggio del 1991 e per la prima volta si parlò di Economia di Comunione. L'adesione dei presenti fu immediata; ognuno partecipò fin dall'inizio a questa innovativa idea di fare impresa, dove l'obiettivo non era solo utilitaristico ma anche a sostegno dei più bisognosi e dello sviluppo di una società nuova.

La prima diffusione avvenne proprio in Brasile e in tutta l'America latina. Da qui il progetto si diffuse nel resto del Mondo. Ad aderirvi adesso sono circa 861 imprese di varie dimensioni, in particolare: in Europa 501, di 242 solo in Italia; in America del Sud 258; in America del Nord 34; in Asia 25; in Africa 43. Negli ultimi cinque anni hanno aderito al progetto 115 imprese, con una crescita che tende ad aumentare.⁴

In particolare, quest'anno è stato effettuato un censimento on-line, per venire a conoscenza del numero esatto di imprese che aderiscono al progetto e di quelle simpatizzanti.

I risultati ottenuti, rappresentati nella figura 1, hanno visto un aumento delle imprese, in particolare di 136 imprese in più: di cui 43 italiane, 23 della penisola iberica, 10 dal Nord Europa e 10 dall'Est Europa, 13 dal Brasile, 10 dall'America latina, 10 Africa, 7 dall'Asia e altre 7 dall'America. Le aziende simpatizzanti al progetto sono state, invece 41, la metà italiane e solo 12 dal Congo, dove le adesioni stanno aumentando.⁵

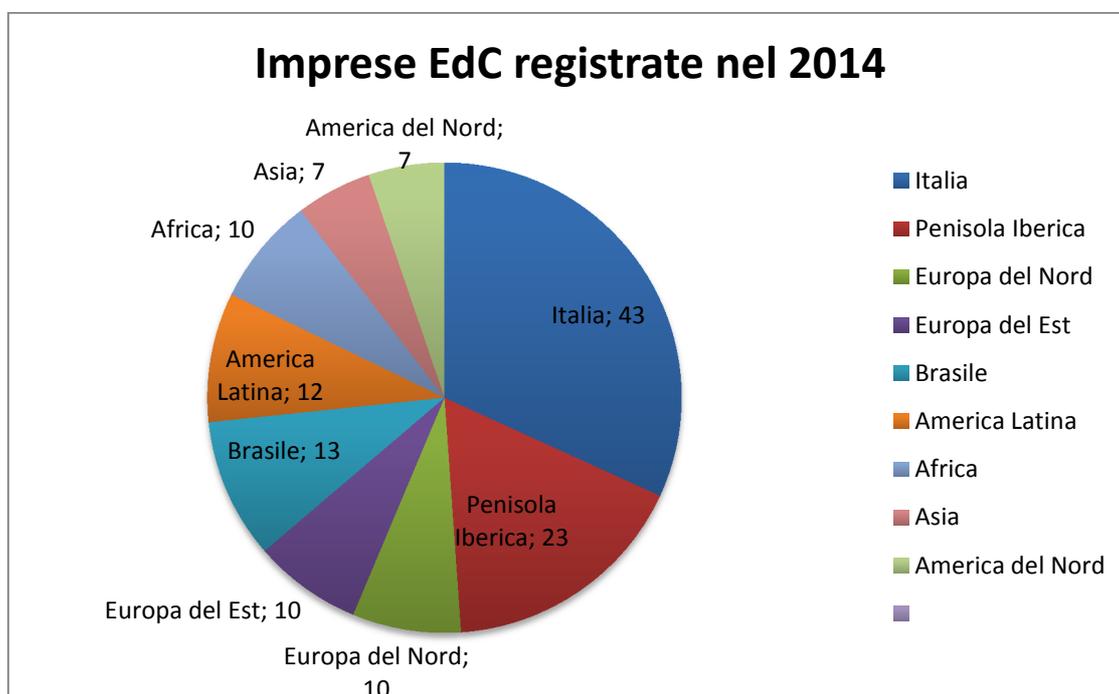


Figura 1- Nuove imprese aderenti nell'anno 2014

⁴ Crivelli L., *Lo sfida dell'aiuto fraterno*, Rapporto EdC 2012-2013, pag. 5, inserto redazionale allegato alla rivista *Città Nuova*, Dicembre 2013.

⁵ Ferrucci A., *Le sorprese del censimento*, Rapporto EdC 2013-2014, pag. 10, inserto redazionale allegato alla rivista *Città Nuova*, Dicembre 2014.

Il progetto si è diffuso anche in ambito accademico, infatti, molti sono gli studiosi di questa nuova cultura imprenditoriale, grazie anche al fatto che la stessa Chiara Lubich, fortemente impegnata nella divulgazione, ha ricevuto due lauree *honoris causa* in economia, la prima nel 1998 dall'Università Cattolica del Pernambuco (Brasile) e l'altra nel 1999 dall'Università Cattolica di Milano.

Numerosi sono gli incontri e i convegni tenuti ogni anno e in ogni parte del mondo, per poter diffondere e mantenere viva questa innovativa cultura. Ad essi partecipano molti studiosi, tra cui professori universitari, ma anche piccoli e grandi imprenditori ed esponenti della realtà politica e sociale. Sono nate, inoltre, molte scuole di Economia Civile rivolte ai giovani studenti e a giovani imprenditori. Ed infine è nato anche un corso di laurea magistrale in "Economia e Management", ed è stato attivato un dottorato di ricerca in "Economia di Comunione" presso l'Istituto Universitario *Sophia*.⁶

2. Le caratteristiche fondamentali del progetto EdC

La cultura alla base del progetto EdC è d'ispirazione cattolica, in particolare essa è stata denominata "Cultura del dare", rifacendosi alla dottrina evangelica ed al versetto "Date e vi sarà dato" (Lc 6,38). Quest'ultima si contrappone al forte sentimento d'individualismo che ha portato ad una società consumistica, dove la cultura pregante è quella dell'avere "tutto, a tutti i costi". L'uomo di oggi si trova così a dover scegliere tra egoismo e altruismo. Il primo conduce ad una società chiusa, dove ogni uomo pensa per sé, inconsapevole dei bisogni e delle attese dell'altro. L'altruismo, invece, inteso come apertura dell'individuo alla comunione con l'altro, è una possibilità nelle mani di chiunque.⁷

La cultura del dare, quindi, pone le basi di una società nuova dove l'uomo non è più *homo consumens*, che ha come obiettivo primario "l'avere", ma *homo donator*, dove si esprime nella sua vera identità: l'essere dono per gli altri.

Gli aderenti al progetto, dunque, applicano nella realtà aziendale e lavorativa questa innovativa concezione, legata al dono e alla gratuità.

⁶ L'Istituto Universitario *Sophia* è un centro di formazione e di ricerca accademica, in cui s'incontrano l'esistenza e il pensiero, le diverse culture e le diverse discipline, in un contesto a forte impianto relazionale. Esso si trova a Loppiano, nei pressi di Incisa Val d'Arno (FI).

⁷ Arajuò V., *La cultura del dare*, Nuova Umanità XXI (1999/5) 125, pagg 493-494, *Città Nuova*. 1999.

Durante il convegno internazionale "La profezia si fa storia: 20 anni di Economia di Comunione" tenutosi a Maggio del 2011, è stata elaborata la cosiddetta "Carta d'identità EdC", nella quale sono riassunte tutte le caratteristiche fondamentali del progetto.⁸

Essa si articola in dieci punti ed ha lo scopo di rendere operativa ed applicabile in ambito economico la cultura sopraindicata.

Il primo punto spiega cosa è l'EdC e quando è nata, evidenziando che lo scopo del progetto è contribuire alla creazione di imprese che sentano come propria la missione di sradicare la povertà e l'ingiustizia sociale, per dare vita ad un sistema economico e ad una società basata sulla comunione, dove non ci siano più indigenti.

Nel secondo punto si legge che l'EdC è una realtà una e mondiale, coordinata da una Commissione Centrale e da Commissioni Locali, legate alla prima sulla base del principio di sussidiarietà.⁹

Nel terzo punto è stabilito l'impegno che gli aderenti al progetto devono avere, con riferimento all'applicazione della cultura della comunione. Essa sarà promossa a più livelli della realtà economica, diffondendone le idee e testimoniandola con le azioni.

L'asse portante del progetto, spiega il quarto punto, dovranno essere le imprese, le organizzazioni no profit, le associazioni, le cooperative che hanno deciso di adottare i valori in questione nel proprio agire imprenditoriale.

Il quinto punto esplicita, invece, che le aziende dovranno impegnarsi a creare ricchezza e nuovi posti di lavoro, in maniera creativa e innovativa.

Guardando al sesto punto si evince che per rendere completo il progetto in una data regione o Paese, è necessario che ci siano <<Poli Produttivi>>. Essi sono l'espressione concreta del progetto EdC e possono trovarsi nelle Cittadelle del Movimento dei Focolari.¹⁰

Nel settimo punto sono spiegate le modalità di adesione al progetto, ovvero presentazione della domanda di adesione alle Commissioni locali, che deciderà di approvarla solo se sussistono determinati requisiti. Essi sono:

- un serio impegno dall'imprenditore/i ad iniziare un percorso di comunione con le Commissioni e con tutto il movimento EdC;
- condivisione degli aspetti fondamentali che animano il progetto;
- apertura a condividere gli utili secondo la "logica dei tre terzi":
 - o 1/3 a coloro che sono nelle necessità;

⁸ Articolo del 29 Maggio 2011, *Il Sole 24 ore*.

⁹ "Carta di identità EdC", www.edc.org.

¹⁰ **Cittadelle o Mariapoli permanenti**: si tratta di piccole città dove gli abitanti si impegnano a vivere l'ideale dell'Unità proposto dal Movimento dei Focolari. Ne esistono 28 sparse in tutto il mondo. In Italia si trova ad Incisa Val d'Arno (FI).

- o 1/3 per la formazione di “uomini nuovi”, cioè che mettono in pratica la cultura del dare;
 - o 1/3 per lo sviluppo dell’azienda e/o distribuzioni ai soci;
- orientare la governance aziendale alla fraternità;
 - considerare il rapporto con gli indigenti secondo reciprocità, uguaglianza, rispetto e dignità;
 - concepire la propria azienda come un mezzo per eliminare la miseria e la povertà non solo su scala locale, ma anche globale.

Il progetto sviluppa, secondo l’ottavo punto, anche un movimento di idee e di pensiero, in dialogo con la cultura odierna e con l’economia civile, solidale e sociale.

Nel nono punto viene spiegato come l’EdC collabora con le iniziative della Chiesa Cattolica e anche delle altre religioni, nonché della società civile e politica, di cui si considera strumento di unità.

L’EdC contribuisce, secondo il decimo punto, al raggiungimento attraverso il suo agire e le sue iniziative al seguente principio cristiano “*che tutti siano uno*” (Gv 17,21).

3. Linee guida per gestire un’impresa secondo il progetto EdC

Le imprese che, dal 1991 ad oggi, hanno aderito al progetto sono molto eterogenee tra loro: in primo luogo perché operano in differenti aree geografiche e in diversi contesti competitivi; in secondo luogo, perché adottano configurazioni organizzative e giuridiche dissimili tra loro, infatti vi troviamo imprese commerciali e di servizi, cooperative e società no-profit, associazioni e così via.

Si comprende perché si è avvertita fin dall’inizio l’esigenza di creare delle *guidelines* per tutti i partecipanti: affinché vi sia un agire coerente e comune tra tutte le imprese, sulla base dei principi del progetto. Dunque, nel 1997 il Bureau Internazionale dell’Economia e del Lavoro del Movimento Umanità Nuova¹¹ ha redatto un documento, che ancora oggi rappresenta il manifesto dell’agire imprenditoriale per coloro che aderiscono al progetto, chiamato appunto “*Linee guida per condurre un’impresa di EdC*”. In esso, quindi, è spiegato il modo in cui gestire un’impresa quando si aderisce al progetto, prescindendo dal tipo di organizzazione e dal luogo in cui essa opera. Esso ha la caratteristica, quindi, di essere universalmente valido e di offrire spunti per la programmazione strategica e aziendale.

¹¹ Il Movimento Umanità Nuova è l’organo che sovrintende e rappresenta a livello mondiale tutte le realtà che aderiscono al progetto EdC.

Il documento è stato revisionato nel novembre del 2007 durante il convegno internazionale di EdC ed attualmente si articola in sette aspetti fondamentali:

1. **Imprenditori, lavoratori, e imprese.** La comunione è il principio fondamentale per definire la *mission* aziendale. Affinché ciò avvenga, è necessario che i ruoli aziendali siano definiti con chiarezza ed esercitati con spirito di responsabilità. Inoltre, lo stile di direzione è partecipativo, ciò comporta la condivisione degli obiettivi aziendali con i lavoratori, ma anche con gli altri stakeholders. In particolare, l'azienda opera facendo in modo che il lavoratore si senta parte di tutto il progetto, mentre il management cerca di stimolare la sua crescita professionale ed etica e lo sviluppo di talenti. Il rapporto che si instaura con gli stakeholders, invece, è caratterizzato da qualità, chiarezza e lealtà.

In generale un'azienda aderente al progetto EdC opera, come tutte le altre, per creare utili, ma come si è già visto, gli stessi verranno divisi in tre parti secondo la "logica dei tre terzi": 1/3 per aiutare gli indigenti, utilizzando diverse iniziative, rivolte all'integrazione comunitaria e produttiva; 1/3 per diffondere questa nuova "cultura del dare" e della comunione; 1/3 per lo sviluppo dell'impresa o per la distribuzione ai soci.

2. **Rapporti con clienti, fornitori, finanziatori, società civile e soggetti esterni.** L'impresa instaura rapporti di fiducia: con i clienti, rispondendo prontamente alle loro esigenze e presentando loro prodotti di qualità; con i fornitori, ma anche con i *competitors*, rispettando le regole della concorrenza ed evitando di mettere in cattiva luce i prodotti altrui. Le imprese si impegnano, inoltre, ad instaurare con la società civile e la Pubblica Amministrazione relazioni leali, in quanto essi rappresentano essenziali partner per il raggiungimento del Bene comune. Gli aderenti, infine, hanno il compito di diffondere lo spirito ed il messaggio del progetto, presentando le proprie idee a convegni e congressi, e prestando una particolare attenzione ai giovani, ai quali possono offrire periodi di stage e formazione presso le proprie strutture.

3. **Etica.** Le imprese aderenti si impegnano al rispetto delle leggi, mantenendo un comportamento corretto nei confronti delle autorità fiscali, amministrative, e degli organi istituzionali e di controllo. Inoltre, il dialogo con i sindacati è il mezzo per comprendere al meglio le esigenze del lavoratore, e per questo ad esso si presta particolare attenzione. Infine, nel definire le caratteristiche del prodotto, bisogna rispettare gli obblighi contrattuali e valutare gli effetti che i prodotti stessi possono generare sul benessere della persona e sull'ambiente.

4. **Qualità della vita e relazioni.** Un obiettivo a cui mira l'impresa EdC è diventare una vera comunità. Vengono organizzati, in tal senso, incontri periodici allo scopo di risolvere eventuali situazioni di conflitto e di valutare i rapporti interpersonali. Il management è

disposto all'ascolto di dissensi e proposte da parte dei lavoratori. Sono previsti, inoltre, momenti di verifica comunitaria tra tutti i membri aziendali, nei quali non sarà importante la distinzione tra le varie funzioni e responsabilità, ma l'analisi delle criticità e la ricerca delle soluzioni. Non sono sottovalutati i momenti di festa sia collettiva che individuale, anche durante le attività ordinarie, ciò fa sì che l'appartenenza alla comunità lavorativa si rafforzi. La salute e il benessere di ogni singolo componente saranno continuamente monitorate e tutelate.

5. Armonia negli ambienti di lavoro. I luoghi di lavoro rispecchiano l'armonia delle relazioni aziendali. Dunque, l'igiene, la pulizia e l'ordine vengono sempre rispettati, insieme alle norme di sicurezza, livelli di rumore tollerabili, illuminazione adeguata e così via. Tutto ciò per mettere a proprio agio non solo i lavoratori, ma anche clienti, fornitori, proprietari e visitatori.

6. Formazione ed istruzione. La prima scuola di formazione nasce all'interno dell'azienda stessa, dove ognuno può mettere a disposizione dei colleghi i propri talenti e le proprie conoscenze. L'impresa assicura, inoltre, corsi di aggiornamento e apprendimento continuo, favorendo la formazione professionale e la formazione alla cultura della comunione del proprio personale.

7. Comunicazione. Gli aderenti al progetto si impegnano a generare un genuino clima di comunicazione tra i vari livelli di responsabilità. Essi utilizzano quindi alcuni strumenti di rendicontazione interna ed esterna, per mostrare ai vari portatori di interesse il valore sociale generato. Infine, le varie imprese EdC rimangono in contatto tra loro, per condividere i successi o i fallimenti, in un clima di reciproco sostegno e solidarietà.¹²

4. L'impresa EdC e la società civile

Da qualche tempo a questa parte, si è realizzato un cambiamento nella coscienza della società civile verso le aspettative che essa ha nei confronti dell'impresa. Ciò è dovuto alle ripercussioni internazionali che hanno avuto episodi negativi di alcune aziende (basti pensare al caso Enron, oppure a British Petroleum). I dibattiti vertono principalmente sulla natura dell'impresa e sul suo rapporto con la società. Secondo Klonoski, esistono tre tipologie di approcci differenti: quello amorale, quello personale e quello sociale.¹³ Secondo il primo

¹² "Linee guida per condurre un'impresa di EdC", www.edc.org

¹³ Klonoski R.J., *Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate*, 1991. Citato in *Canadian Business & Society: Ethics, Responsibilities and Sustainability*, R. Sexty, McGraw-Hill, pagg 146-148, 2014.

approccio, l'impresa non ha nessuna responsabilità morale verso la società in cui opera. Tra i sostenitori di questa tesi vi è anche lo studioso americano Milton Friedman, secondo il quale la vera responsabilità sociale dell'impresa è di utilizzare al meglio le proprie risorse per poter incrementare i propri profitti, e rispondere alle aspettative degli azionisti.¹⁴

Secondo l'approccio personale, l'impresa è capace di agire e quindi anche moralmente responsabile, considerata quasi come una persona umana. In realtà l'azienda non può avere capacità morale, se non dietro coloro che la amministrano, ovvero gli individui.¹⁵

L'ultimo approccio, quello sociale, afferma che l'impresa ha una responsabilità verso la società in cui opera. Questo concetto può assumere diverse configurazioni in riferimento a differenti approcci:

- la riduzione al minimo degli effetti negativi presenti e futuri che possono essere creati dall'azienda in termini di ricaduta sociale, evitando proteste;
- l'attuazione di un forte impegno a sviluppare individui virtuosi dentro l'impresa;
- la considerazione dell'impresa come cittadino istituzionale.

Con riferimento a quest'ultimo punto S. Sciarelli, professore emerito all'Università di Napoli Federico II, ha affermato che l'impresa è "cittadina del mondo". Ciò comporta una serie di aspettative che la stessa società ha verso l'impresa, e inoltre che l'impresa diventa principale protagonista delle relazioni sociali.¹⁶

Secondo un'altra scuola di pensiero, esistono imprese in cui la *mission* non è limitata al perseguimento del profitto, piuttosto al raggiungimento di un Bene comune. Questa tipologia di impresa assume, dunque, un orientamento sociale.¹⁷

Le imprese che aderiscono al progetto EdC si possono inserire in questa prospettiva. Infatti esse guardano ai più bisognosi, non solo donando loro una parte dei propri utili, ma anche cercando per loro una corretta integrazione sociale. I bisognosi non sono considerati come "assistiti" ma come parte integrante del progetto, in un clima di reciproco rispetto e fiducia.

Gli utili condivisi nell'anno 2013/2014 sono stati circa di 761.658€ a livello mondiale, in Italia sono stati 138.431€.¹⁸ (Si veda figura 2).

¹⁴ Friedman M., *The Social responsibility of Business is to Increase its profit*, New York Magazine 13/09/1970.

¹⁵ Danley J.R., *Business ethics: reading and cases in corporate morality*, McGraw-Hill, New York, 1990. Citato in G. Argiolas, *Il valore dei valori*, pag. 82, Città Nuova 2014

¹⁶ S. Sciarelli, *Il governo di un'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, Sinergie Journal, (62/63) 2003.

¹⁷ Coda V., Minoja M., Tessitore A., Vitale M., *Valori d'impresa in azione*, Egea, 2012.

¹⁸ Rapporto EdC 2013-2014, pagg. 11-12, inserto redazionale allegato alla rivista *Città Nuova*, Dicembre 2014

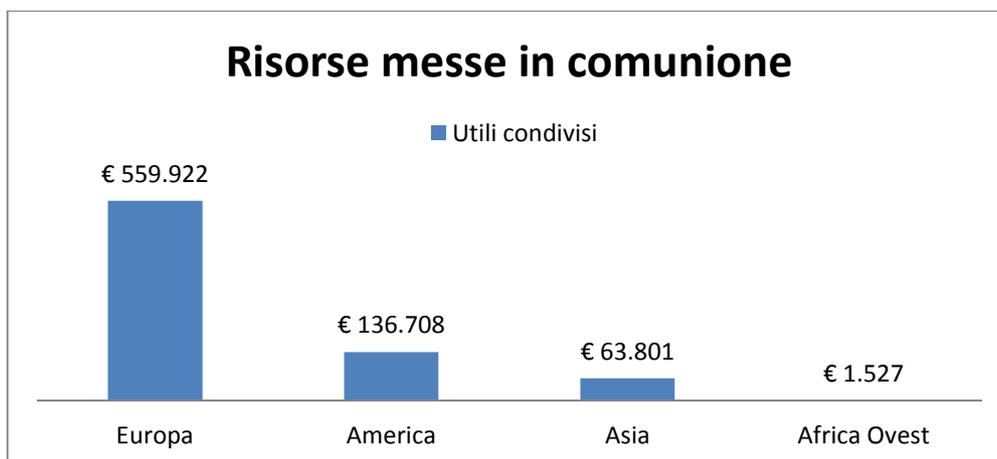


Figura 2- Utili condivisi nel 2014

La responsabilità sociale dell'impresa EdC si trova, inoltre, nella scelta di creare prodotti che non danneggino l'ambiente, contribuendo così allo sviluppo sostenibile e alla salvaguardia della natura.

Infine, l'impresa EdC si impegna a diffondere i principi della "cultura del dare" e della fraternità universale. Lo scopo è di sollecitare le coscienze degli uomini alla condivisione di tali valori, al fine di dar luogo ad una società più civile e più etica.

Capitolo 2

La *Business Strategy* di un'impresa aderente al progetto EdC

È necessario, per un'impresa che decida di aderire all'Economia di Comunione, che la strategia di business sia intrisa del background valoriale che caratterizza il progetto: la gratuità, la reciprocità e la comunione sono alla base dell'agire imprenditoriale. La *mission*, l'organizzazione operativa e la strategia competitiva, oggetto del seguente capitolo, sono elaborate sulla base dei documenti fondamentali del progetto: “*Carta d'identità dell'EdC*” e “*Linee guida per condurre un'impresa di EdC*”.

2.1 Mission e Vision

La *mission* rappresenta lo scopo o la ragion d'essere di un'impresa. Nell'ottica del progetto in questione, assume un significato più ampio che va oltre la semplice dichiarazione di intenti, in quanto un'impresa EdC si distingue per il costante riferimento ai sistemi di principi e valori che nella *mission* trovano sintesi e spiegazione.

L'impresa tenta di interiorizzare un vettore di obiettivi orientati alla società; ciò non può essere limitato a singole azioni isolate, ma deve pervadere tutto l'agire dell'impresa, sintetizzando ciò nella sua *mission*. In prima istanza, essa esprime l'impegno di partecipare attivamente al miglioramento del benessere della società, prestando particolare attenzione a quelle situazioni di povertà non solo materiale ma anche spirituale.

Nella *mission* dell'impresa EdC si evidenzia, inoltre, il soddisfacimento dei bisogni, senza però escluderne il profitto. Altri aspetti importanti sono il rispetto dell'ambiente, la promozione ed il sostegno dell'attività circostante, ed infine il raggiungimento di un certo livello di economicità. Ciò non si traduce nella ricerca perenne dell'equilibrio economico, a discapito di quanto hanno affermato nel tempo alcuni autori di economia aziendale.

Gli elementi che trovano descrizione nella *mission* dell'impresa EdC sono diversi:

- il substrato etico, che alimenta tutta la strategia, su cui la missione aziendale è incentrata;
- l'attenzione focalizzata sulla produzione di ricchezza, che deve avvenire rispettando quel comparto di valori caratteristici del progetto, come ad esempio un ambiente di lavoro confortevole e il rispetto reciproco tra i componenti della scala gerarchica aziendale;¹⁹

¹⁹ Si veda paragrafo 1.3 *Linee guida per gestire un'impresa secondo il progetto EdC*.

- la libertà con cui l'impresa aderente decide di mettere in comune gli utili, in base alle periodiche esigenze dell'impresa;
- la dedizione al miglioramento della società, non solo attraverso la donazione di utili ma anche attraverso la promozione dell'occupazione.

Tutti gli operatori aziendali, dai dirigenti ai lavoratori, sono a conoscenza della mission aziendale. Ciò fa sì che aumenti il *commitment* dei membri dell'azienda, in quanto essi si sentono partecipi di questo progetto.

L'elaborazione di una strategia aziendale prevede oltre una *mission* anche una *vision*, ossia la prospettiva futura di un'azienda. Guardare al futuro risulta essere veramente importante per ogni azienda; infatti in questo modo si riesce meglio a sopravvivere nel mercato, preparandosi sempre agli eventuali cambiamenti socio-economici che potrebbero verificarsi. L'impresa EdC punta al miglioramento continuo delle modalità di produzione della ricchezza, dei luoghi di lavoro e delle relazioni che la stessa intesse con l'ambiente circostante. Essa, inoltre, non deve mai stancarsi di guardare a tutte le forme di povertà sia vicine che lontane.

2.1. Logica identitaria, finalistica, strategica e valoriale

L'impresa EdC, mediante la sua *mission*, non intende solamente promuovere una causa sociale, ma attribuisce un profondo significato anche alle relazioni che essa instaura con gli *stakeholders*.²⁰ La mission quindi assume un valore non solo di natura comunicativa, ma anche di natura direzionale e gestionale.

In particolare, l'azienda EdC può anche stipulare un Patto sulla missione. Esso non è un semplice contratto, in quanto non sono le "cose" ad essere oggetto principale ma le persone e le relazioni; esso rappresenta quindi uno strumento per l'orientamento sociale dell'impresa. La peculiarità di questo patto è che i firmatari non sono obbligati all'adesione, ma quest'ultima avviene in maniera libera. Il Patto sulla missione, facendo leva sulla morale e sulla motivazione personale, trova frutti concreti nella compartecipazione di ciascun firmatario.²¹ Esso rappresenta anche la misura in base alla quale confrontarsi e controllare il livello relazionale, al fine di valutare gli eventuali fallimenti e/o successi nei rapporti. Analizzare continuamente il proprio modo di operare, alla luce dei valori contenuti nella *mission* aziendale, costituisce una modalità stringente per non accontentarsi di mere

²⁰ Brickson S.L., *Organization identity oriented: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value*, in *Academy of management review*, pagg. 864-888, 32(3)2007.

²¹ G. Argiolas, *Il valore dei valori*, pagg 153-161, Città Nuova 2014.

dichiarazioni d'intenti, che alla lunga si rivelano ininfluenti sulle pratiche operative, e poggiare la propria "pro-socialità" su fatti concreti.²² Attraverso il costante confronto, l'azienda valuta il modo di dialogare con i soggetti interni ed esterni, cercando di comprendere come dare fiducia e costruire rapporti di reciprocità e di riscoprire quotidianamente il suo essere per e con gli altri all'interno, nel mercato e nella società.

Per rendere la mission tale da rispondere a questi compiti si può seguire un metodo di elaborazione delle 4W: "Who?", "What?", "Ways?" e "Why?". Ognuna di questi termini si riferisce ad una fase di elaborazione specifica, come è illustrato nella figura 3.

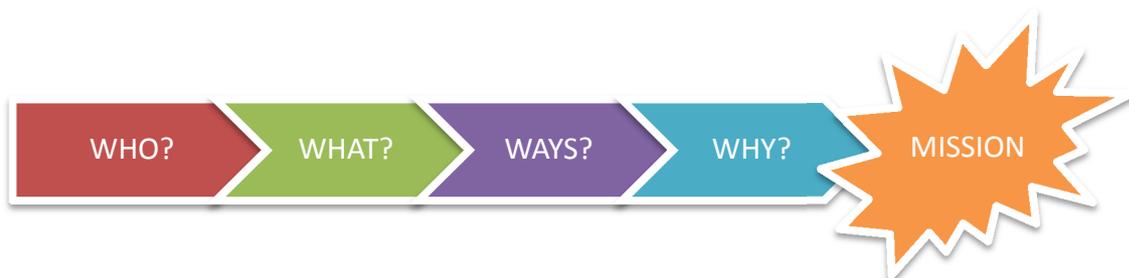


Figura 3 - Metodo delle 4W

La prima fase, "Who?", è quella identitaria. L'azienda si chiede, innanzitutto, "chi è" e quale è la sua storia. Essa si domanda come viene percepita dal mercato e dagli stakeholders, e se ci sono delle peculiarità di cui i primi non sono consapevoli, cercando i modi per mostrargliele.

La seconda fase, "What?", è quella finalistica. L'azienda prova a capire in che modo intende agire. Si interrogherà sulle finalità generiche che si prefigge, e sul ruolo che vuole aver nel mercato, considerando le aspettative che gli operatori esterni hanno nei suoi confronti.

La terza fase, "Ways?", si riferisce alla strategia. Dopo aver definito la proprio identità e le proprie finalità, l'azienda decide come raggiungerle. Infatti essa si interroga: sui soggetti destinatari dell'offerta e sul prezzo da proporre; su come operare nella produzione dei beni/servizi offerti; sull'importanza da attribuire alle modalità di produzione e alla relazioni; su come distinguersi dai concorrenti, individuando i motivi per cui i soggetti esterni trovano unico il proprio prodotto.

²² Barktus B.R. e Glassman M., *Do firms practice what they preach? The relationship between Mission Statements and Stakeholder Management*, in *Journal of Business ethics*, pagg 207-208, (83) 2009.

La quarta ed ultima fase è quella valoriale: “*Why?*”. L’azienda tenta di capire: quali sono i valori e i principi che la animano; quale importanza si dà alla comunione, e quindi al dialogo, alla fiducia e alla reciprocità interna ed esterna; quale valore economico, sociale e culturale vuole creare; che tipo di mercato e di società contribuisce a realizzare; infine il ruolo che essa ha nella società.

Si è visto che, affinché la *mission* così implementata, sia efficace, è fondamentale il contributo personale di ciascun membro interno all’azienda ma anche dei vari stakeholders attraverso il loro coinvolgimento iniziale. Altri elementi che rendono efficace la *mission* sono: una logica di implementazione congrua, che riesca a guidarne lo sviluppo; una chiarezza espositiva che sia in grado di esprimere tutto il background valoriale; la risposta dei comportamenti a livello individuale.

2.2. L’analisi delle attività aziendali attraverso il metodo della catena del valore

Le strutture di mercato (come ad esempio la concorrenza perfetta, il monopolio, l’oligopolio) non sono sufficienti per modellizzare i comportamenti degli operatori economici, e quindi la strategia da essi elaborata. Tali strutture sono caratterizzate da astrazione e universalità, che mal si adeguano all’individuazione delle unicità e delle peculiarità aziendali. L’analisi delle strutture di mercato non è in grado, quindi, di dimostrare la differenza tra un’impresa ed un’altra, né tanto meno di descrivere l’azione strategica per la generazione, conservazione e sviluppo del vantaggio competitivo. Queste azioni strategiche possono essere ricollegate alle singole attività messe in pratica nell’impresa per ricreare i diversi cicli produttivi, sono caratterizzate da un’interdipendenza reciproca.

Per valutare in che misura incide ognuna di questa attività sul vantaggio competitivo, le imprese possono adottare un particolare metodo: l’analisi della catena del valore. Esso è stato elaborato dall’economista Michael E. Porter, professore della Harvard Business School, per teorizzare una metodologia di indagine basata sul concetto di vantaggio competitivo dell’impresa in un contesto dinamico di mercato.²³ In altri termini, esso rappresenta un metodo di analisi di tutte le unità organizzative aziendali, al fine di comprendere l’origine del vantaggio competitivo.

²³ M.E. Porter, *Competitive strategy*, New York, The Free Press, 1980. Citato in R. M. Grant, *L’analisi strategica per le decisioni aziendali*, pagg 164-165, Il Mulino, 2011.

Secondo Porter, le attività svolte all'interno dell'azienda si suddividono in due tipologie: le **attività primarie**, che identificano il processo di approvvigionamento delle materie prime e di trasformazione in prodotto finito; le **attività di supporto**, che si riferiscono ai processi svolti a servizio delle attività principali.

Sono esempi di attività primarie:

- la logistica in entrata;
- le attività operative;
- la logistica in uscita;
- il marketing e le vendite;
- i servizi.

Sono esempi di attività di supporto:

- le attività infrastrutturali;
- la gestione delle risorse umane;
- lo sviluppo della tecnologia;
- l'approvvigionamento.

Il metodo della catena del valore è rappresentato graficamente-si veda figura 4-attraverso una freccia in cui sono elencate in basso le attività primarie e in alto le attività di supporto; infine a destra è rappresentato il margine, cioè la differenza tra il valore prodotto e i costi relativi alle varie attività. L'analisi della catena del valore può essere utilizzata anche per conoscere l'impatto sui costi totali di ogni singola attività (metodo dell'*Activity Based Costing*).²⁴

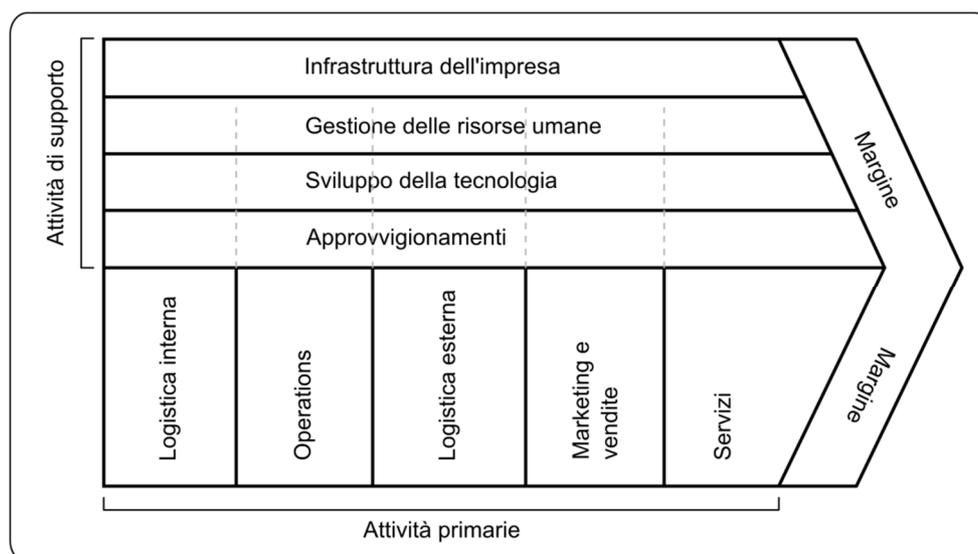


Figura 4 – Catena del valore

²⁴ Johnson H.T., Kaplan R. S., *Relevance lost. The rise and fall management accounting*, Harvard Business School Press, Boston 1987. Citato in A. Arcari, *Programmazione e controllo*, approfondimento web paragrafo 3.1., McGraw Hill, 2010.

Una tale rappresentazione permette di comprendere che la generazione del valore non si determina come fenomeno isolato di una singola attività, ma è il frutto del coordinamento e della compartecipazione di tutte le unità interne ed esterne che producono il vantaggio competitivo grazie alla loro complementarità. Il valore creato attraverso il margine corrisponde alla somma che un cliente è disposto a pagare per acquistare un bene prodotto dall'azienda.

Attraverso il suddetto metodo si può analizzare un tipico processo produttivo di un'impresa aderente al progetto EdC. È necessario fare due considerazioni preliminari. In primo luogo, bisogna considerare che le imprese aderenti al progetto sono diverse le une dalle altre sia per localizzazione geografica (aderiscono al progetto aziende di tutto il mondo), sia per struttura giuridica (vi partecipano sia imprese di persone che di capitali, *for profit* e *no profit*) e sia per tipologia di attività (commerciale, industriale, di servizi). La seconda considerazione riguarda il conformarsi di ogni attività svolta, all'interno o all'esterno dell'azienda ai principi del documento "*Linee guida per condurre un'impresa di EdC*".²⁵

Si considera il caso ipotetico/generico di un'impresa industriale operante in Italia. L'analisi inizia dalla valutazione delle attività primarie. La prima attività che si considera è la **logistica in entrata**. Essa si riferisce all'approvvigionamento delle materie prime che sono necessarie per la produzione. In quest'attività ciò che l'impresa EdC cura maggiormente è il rapporto di fiducia instaurato con i fornitori. Affinché ciò avvenga è necessario che l'impresa si ponga sullo stesso piano del fornitore. Infatti se le relazioni sono caratterizzate da alti livelli di fiducia, le persone hanno maggiore volontà di cooperare.²⁶

Per far crescere la libera fiducia nel rapporto, l'impresa invita il fornitore a partecipare ad incontri sul progetto EdC, oppure a visitare l'azienda per entrare in contatto diretto con questa nuova realtà. L'impresa, quando è possibile, fa doni al proprio fornitore per dimostargli la proprio gratitudine. Si sa infatti che ringraziare è un ottimo investimento per buon futuro dei rapporti commerciali.²⁷ In estrema sintesi l'attività in questione non è vista solo come approvvigionamento di materiali, ma come rapporto con il fornitore che si caratterizza per fiducia e collaborazione²⁸.

Le **attività operative** riguardano il ciclo di trasformazione dalle materie prime al prodotto finito. L'azienda EdC, come da statuto, punta ad assicurare un elevato standard di

²⁵ Si Veda nota 12.

²⁶ Nahapiet J. e Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital and organization advantage*, pagg 242-266, in *Academy of management review* 23(2), 1998.

²⁷ Bruni L., "*Ciò che non fa finire il mondo*", *Avvenire* il 01/06/2014

²⁸ Vi è l'esempio di un'impresa che ha deciso di continuare a servirsi dallo stesso fornitore nonostante questo avesse avuto un infarto e fosse stato abbandonato anche dal proprio consulente amministrativo. www.edc.org

qualità del prodotto. Una novità consiste nel fatto che non sono i membri aziendali ad adeguarsi al layout del processo produttivo, ma sarà lo stesso processo a conformarsi alle esigenze dei soggetti interni ed esterni all'azienda. Infatti, è necessario che i luoghi in cui avviene la produzione siano confortevoli per il lavoratore e che gli orari di produzione siano fisicamente compatibili. Un'attenzione particolare è rivolta all'ambiente; infatti, l'azienda fa in modo di rispettare le norme legate alla tutela ambientale, cercando anche di attuare una politica di riciclo degli scarti e sfridi di lavorazione. In conclusione, la produzione del bene avviene pensando al benessere che porterà al cliente e alla società, rispettando però l'ambiente e il lavoratore.

La **logistica esterna** si riferisce alla gestione del prodotto finito in termini di stoccaggio, elaborazione degli ordini e spedizioni. Naturalmente anche quest'attività sarà gestita nel rispetto degli ambienti e degli orari di lavoro; saranno anche curate con attenzione le relazioni che si instaurano con i clienti, che trattandosi in questo caso di azienda industriale saranno presumibilmente grossisti. Al pari dei fornitori, con i grossisti bisogna instaurare dei rapporti di fiducia. Dunque ad avere un ruolo preminente in questa attività sono ancora una volta i rapporti.

Il **marketing** si riferisce invece alle vendite, in particolare alla scelta dei canali distributivi, la promozione, la pubblicità, la determinazione del prezzo e così via. L'impresa EdC fa in modo di instaurare un clima di dialogo verso il cliente, cercando di comprendere quali sono le esigenze di quest'ultimo, adottando in questo modo un "approccio su misura". Affinché il dialogo azienda-cliente funzioni, sono necessarie due condizioni: la parola e l'ascolto.²⁹ La parola è il ponte tra i due soggetti quando ciascuno rispetta l'altro. L'ascolto viene inteso, da chi aderisce alla spiritualità del progetto, come la capacità di fare "vuoto" dentro di sé per accogliere l'altro; ciò comporta che l'azienda si faccia carico delle richieste del cliente, cercando di assecondarle nel miglior modo possibile. L'impresa, inoltre, segue una certa etica di comunicazione, ovvero si impegna a confermare la rispondenza tra ciò che si comunica e ciò che si è. L'orientamento sociale dell'impresa EdC è presente nella politica di marketing, infatti le caratteristiche legate all'adesione del progetto che l'impresa ha assunto risultano, in questo modo, evidenziate. Ad avere un ruolo importante, anche in questo caso è la considerazione e il trattamento "d'ascolto" previsto per i clienti.

L'ultima attività, i **servizi**, è strettamente legata alla precedente. Fanno parte dei servizi le operazioni di installazione, assistenza, riparazioni e così via. L'impresa EdC in questo caso mette al centro del suo agire il rapporto instaurato con i clienti.

²⁹ G. Argiolas, *Il valore dei valori*, pagg 145-147, Città Nuova, 2014

Passando alla trattazione delle attività di supporto, la prima ad essere esaminata è l'**approvvigionamento**; questa serve d'ausilio alla logistica in entrata. Per spiegarne la sua funzionalità, ci si può riferire a quanto detto in merito alla stessa attività primaria.

La **tecnologia** riguarda il continuo miglioramento tecnologico legato ai processi produttivi. L'impresa aderente cerca di adeguarsi all'avanzamento tecnologico delle procedure di produzione, al fine di rispondere efficientemente ed efficacemente ai requisiti produttivi e qualitativi che l'azienda si prefigge di raggiungere.

La **gestione del personale** ha acquisito nel tempo un'importanza sempre più rilevante. In particolare l'attività riguarda il momento di ricerca, assunzione e addestramento del personale. L'impresa EdC concede a quest'attività un'attenzione particolare perché intende compartecipare con il lavoratore alla realizzazione della *mission* aziendale e del progetto. Inoltre altri aspetti riferiti a quest'attività possono essere sintetizzati di seguito:

- condivisione dei risultati ottenuti;
- sistemi di retribuzione e di carriera socialmente orientati;
- diffusione di prassi comportamentali inerenti alla cultura d'impresa;
- verifica della soddisfazione personale e della permanenza di alti livelli di motivazione;
- sviluppo di talenti personali a beneficio generale;
- equilibrio psico-fisico dei lavoratori e armonizzazione tra tempo libero e lavoro;
- formazione ed addestramento verso la consapevolezza della responsabilità personale e sociale;
- ascolto di esigenze interne e comunicazione basata sul sistema della condivisione delle esperienze.

In questo modo, il lavoratore può sentirsi parte della comunità-impresa e concorrere con essa al raggiungimento degli obiettivi.³⁰

L'ultima attività di supporto è l'**infrastruttura aziendale**. Essa si riferisce all'attività amministrativa e finanziaria, alla gestione legale, ai rapporti con le istituzioni, al controllo di gestione. L'impresa EdC attua un'etica della trasparenza, della correttezza e della veridicità nelle rilevazioni e nelle comunicazioni, rispettando le norme civili e fiscali. Inoltre, l'azienda rielabora un'*accounting* multidimensionale che tenga conto dei diversi interessi degli stakeholders, integrando il bilancio economico, fiscale e sociale. Quest'ultimo, in particolare, esprime il modo di agire dell'impresa che adotta un orientamento sociale. Infine, l'impresa EdC si impegna a monitorare gli investimenti, affinché essi possano risultare compatibili con il rispetto delle condizioni di lavoro dei dipendenti, dell'ambiente e della società.

³⁰ Vi è la testimonianza di un'impresa brasiliana, che per non licenziare alcuni lavoratori, ha deciso di abbassare lo stipendio a tutti. www.edc.org

2.2.1. L'uomo: il valore dei valori

Dall'analisi precedente emerge una caratteristica fondamentale: la centralità dei rapporti. Infatti, in ogni "anello" della catena del valore l'attenzione è sempre posta sulle relazioni che si instaurano talvolta con i fornitori, o con i clienti, oppure con i lavoratori e con la società. Dunque il valore creato dal processo produttivo, che differenzia un'azienda EdC dalle altre, si rispecchia anche nei rapporti e nelle relazioni che l'impresa instaura con i soggetti aziendali interni ed esterni. Queste relazioni non sono animate solo dal rispetto degli obblighi contrattuali, ma anche da altri aspetti: il dialogo, che si caratterizza per la parola e l'ascolto; la fiducia, che invece è sostanziata dal rispetto e dalla libertà; la compartecipazione, soprattutto del lavoratore al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Bisogna aggiungere, inoltre, un altro elemento che caratterizza i rapporti: la reciprocità. Per essere effettivamente attuata, è necessario che l'impresa faccia sempre un passo avanti verso il soggetto interessato in maniera gratuita e libera. Questo atteggiamento favorirà la risposta del soggetto in questione con un altro passo avanti. Ciò può portare all'eliminazione di comportamenti opportunistici che erodono l'efficienza dell'impresa.³¹ Il dialogo, la fiducia e la reciprocità sono i pilastri della "comunione". La comunione dentro l'azienda significa fare spazio all'altro e ricevere uno spazio nell'altro, nella propria integralità, in una condivisione di valori, motivazioni e azioni, progetti, talenti e intenti fino a sperimentare una libera co-appartenenza.³²

Il sistema manageriale così configurato mette al centro dell'azienda l'uomo, e considera questo aspetto come distintivo e qualitativo. In altri termini, il vantaggio competitivo che può avere un'azienda che adotta i principi EdC consiste nella rivalutazione delle potenzialità del soggetto aziendale e dei rapporti umani. In questo modo si incrementa l'efficienza lavorativa del personale dipendente, il quale si sente liberamente parte di una realtà che non ha come obiettivo solo la realizzazione degli utili ma anche il miglioramento dell'azienda e della società.

Il vantaggio si riferisce anche al fornitore, che provvede alle materie necessarie all'impresa garantendo un'efficienza allocativa. In questo modo esso si sente liberamente indispensabile per l'impresa stessa; essa infatti sa di poter contare su un valido collaboratore per rispondere meglio ai cambiamenti repentini del mercato.

³¹ G. Argiolas, *Il valore dei valori*, pag 151, Città Nuova, 2014

³² G. Argiolas, *Il valore dei valori*, pag 141, Città Nuova, 2014

Non si dimentichi il rapporto con il cliente, al quale l'azienda guarda non solo come destinatario dell'offerta, ma come colui che deve trarre il massimo beneficio dal bene prodotto. In questo modo l'azienda potrà costruire un rapporto duraturo e autentico, che le permetterà di contare su una, quasi, fissa quota di mercato.

2.3. La strategia di differenziazione

Ogni impresa tenta di acquisire un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo per poter competere nel mercato e ottenere una redditività maggiore rispetto ai propri *competitors*.³³ Dunque, elabora una strategia competitiva, che dichiara qual è la fonte del vantaggio che l'impresa possiede, ed in base a quest'ultimo, quale *modus operandi* sarà implementato.

La strategia che ogni impresa predispone è personalizzata, ed in linea generale tende a variare da un'impresa ad un'altra. Ciò nonostante, le strategie competitive possono essere distinte in tre tipologie, secondo la classificazione di M. E. Porter:

1. **Leadership di costo**, in cui l'impresa offre gli stessi prodotti dei concorrenti a prezzi inferiori;
2. **Differenziazione**, in cui l'impresa offre prodotti con caratteristiche intrinseche, sia tangibili che intangibili, differenti rispetto a quelli offerti dai concorrenti;
3. **Focalizzazione**, in cui l'impresa decide se ridurre o ampliare il target di mercato.

Secondo Porter, le prime due si escludono a vicenda, in quanto perseguire una strategia di vantaggio di costo assieme ad una differenziazione di prodotto è inconciliabile. L'impresa potrebbe risultare a bloccata "a metà strada", ottenendo una modesta redditività; poiché, o perde la clientela di massa che richiede prezzi bassi, o rinuncia ai propri profitti contendendo questo mercato con altre imprese *low-cost*, e nonostante ciò si lascia sfuggire le aree di attività con alti margini a favore di altre imprese che hanno saputo generare una differenziazione più significativa.³⁴ Infine, secondo l'ultima tipologia, l'azienda può decidere se focalizzarsi su un target ampio, ovvero su un target di nicchia.

Le imprese che aderiscono al progetto EdC sono molto diverse tra loro, per localizzazione geografica, per struttura giuridica e per attività svolta. A seconda di questi elementi ognuna elabora una propria strategia competitiva. Non è possibile stabilirne una che sia universalmente valida, ma in linea generale si può affermare tali imprese non puntano a

³³ R.M. Grant, *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, pag 268-269, Il Mulino, 2011.

³⁴ M.E. Porter, *Competitive strategy*, pagg 46-47, New York, The free press, 1980.

rendere minimi i costi, quanto piuttosto a differenziare il proprio prodotto. Una tale scelta strategica potrebbe risultare, per queste imprese, l'unica possibile; infatti, il rispetto del lavoratore e dell'ambiente e la ricerca continua di un format di qualità per il cliente mal si adeguano ad un'economicità che tenta di rendere minimi i costi per offrire il proprio prodotto al prezzo più basso del settore.

Una volta affermato che l'impresa EdC sceglie di differenziarsi, è necessario comprendere quali sono le determinanti della competitività, cioè quali sono i fattori e le condizioni dal quale la stessa competitività si genera.³⁵ Nel caso specifico, i driver della competitività sono tre:

- il capitale umano;
- la qualità del prodotto;
- l'immagine aziendale.

L'impresa EdC pone una particolare attenzione all'uomo, inteso come "capitale" funzionale e distintivo dell'agire imprenditoriale. Il termine capitale umano può riferirsi, in un'accezione ristretta ai soli lavoratori dipendenti; mentre in un'accezione più ampia alla conoscenza, al *know-how*, al comportamento e ai valori posseduti dagli stessi lavoratori, che contribuiscono a generare elementi di diversità. Il capitale umano è una parte del paradigma di quello che viene chiamato *Capitale Intellettuale*.³⁶ Esso si compone, oltre che del capitale umano, anche di quello capitale strutturale e di quello relazionale. Il primo si riferisce alla struttura organizzativa dell'impresa, cioè l'architettura che mantiene e rafforza la cultura aziendale. Il secondo fa riferimento all'azienda intesa non è come un sistema chiuso, ma aperto ed in costante relazione con il contesto sociale e ambientale in cui opera. Dall'analisi della catena delle attività aziendali, infatti, è risultato evidente che l'impresa cura i rapporti con i soggetti che partecipano al processo produttivo, siano essi fornitori, clienti, lavoratori e società civile.

L'impresa EdC, mettendo l'uomo al centro, è più flessibile, reattiva, agile e maggiormente in grado di competere nei mercati in cui essa opera.

La qualità del prodotto, che rappresenta il secondo driver, è per l'impresa aderente al progetto un elemento fondamentale. Ciò si adegua perfettamente alle richieste di prodotti di elevato standard qualitativo, avanzate dai consumatori nei mercati. A partire dagli anni Novanta, infatti, si è diffuso un nuovo concetto di prodotto, il quale deve essere in grado di rispondere alle esigenze dei clienti, nel rispetto della loro sicurezza e del loro benessere. In

³⁵ Baglieri D., Dagnino G.B., Faraci R., *Economia e gestione delle imprese*, pag 396, Isedi (UTET), 2013.

³⁶ Martin-de-Castro G., Delgado-Verde M., Lopez-Saez P.- Navas-Lopez J.E., *Towards' an intellectual capital based-view of the firm: Origins and Nature*, pagg 649- 662, in *Journal of business Ethics*, 2011.

quegli anni, si colloca l'elaborazione delle norme di sicurezza della serie ISO 9000 e la diffusione di regole che garantissero un certo livello di qualità produttiva.³⁷ Essa si identifica nelle caratteristiche fisiche e chimiche del prodotto, ed è legato alle modalità di produzione e alle materie prime utilizzate. In tal senso, l'impresa EdC acquista le materie prime necessarie nel territorio in cui opera, prediligendo coloro che rispettano determinate norme etiche, ambientali e di sicurezza produttiva. Inoltre, il prodotto viene concepito tenendo presente il benessere che esso porterà al cliente e all'ambiente.

L'ultimo driver da considerare è l'immagine dell'azienda. L'impresa aderente all'EdC si presenta come un'impresa orientata verso l'uomo e la società, che preferisce rinunciare ad una parte di utili per sostenere gli indigenti. Oggigiorno i clienti tendono a scegliere il prodotto per la reputazione che l'azienda possiede. Alcuni studi hanno rivelato che per il 60% il comportamento d'acquisto è determinato dalla considerazione che i clienti hanno dell'impresa.³⁸

In conclusione, la competitività di un'impresa aderente al progetto EdC è alimentata da tre driver: capitale umano, qualità del prodotto e immagine aziendale. Essi concorrono ad influenzare il grado di competitività dell'impresa allo stesso modo, non vi è uno che prevalga rispetto ad un altro. Questo concetto è sintetizzato dalla figura sottostante, nella quale la competitività viene messa al centro e i driver all'esterno, configurati in maniera circolare.



Figura 5- I driver della competitività

³⁷ Conti T., *La qualità come vantaggio competitivo*, in *Tendenze Nuove*, (4)1998.

³⁸ *RepTrak Pulse 2012*, www.reputationinstitute.com. Citato in *I consumatori scelgono in base alla reputazione*, www.ferpi.it.

2.4. La “comunione” nei meccanismi di corporate governance

Oggigiorno si tende a considerare l'azienda come un sistema aperto, in cui i comportamenti dei membri aziendali sono interrelati ed interdipendenti fra loro e con l'esterno.³⁹

Posizioni ed interessi differenti all'interno di questo sistema-azienda possono portare a conflitti che, per la buona riuscita della strategia aziendale, vanno risolti. Risulta necessario allora studiare i meccanismi che si instaurano nel governo d'impresa, intendendo per governo d'impresa o *corporate governance* la struttura aziendale, sia giuridica sia gestionale, che tiene in considerazione i membri aziendali interni e tutti gli stakeholders esterni.

Nell'impresa aderente all'EdC, i tradizionali meccanismi di corporate governance basati sulla gestione di conflitti, lasciano spazio ad un modello innovativo fondato sulla collaborazione tra i vari soggetti interni ed esterni. Ognuno di questi può trovare all'interno dell'azienda un clima di fratellanza, orientato alla società dove la comunicazione reciproca è fondamentale.

Questa nuova considerazione permane non solo nel sistema di governo, ma anche nei processi gestionali e di controllo. Due sono gli elementi che qualificano questo sistema: l'inserimento dei principi etici in tutta la gestione aziendale, ovvero nella produzione del profitto; e la ricchezza considerata non come fine ultimo, ma come mezzo.

L'impresa EdC inserisce nella propria governance l'accezione della comunione, che permette la diffusione di fiducia dentro, ma anche fuori, l'azienda. La comunione può essere intesa come uno spazio immaginario in cui i diversi membri dell'azienda si incontrano, condividono il loro modo di essere ed ne escono arricchiti. Affinché si verifichi ciò, è necessario che la comunione abbia tre caratteristiche:

1. libertà, generata e alimentata dall'iniziativa dei diversi soggetti;
2. pluralità, in quanto si considera la diversità come una ricchezza;
3. universalità, in quanto, essendo l'impresa aperta all'esterno, influenza indirettamente l'ambiente circostante.

In altre parole, l'azienda che vive la comunione coinvolge l'assetto proprietario, il management e gli altri membri a realizzare una partecipazione reciproca nella vita dell'altro.

³⁹ Lawrence P., Lorsh J., “*Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*”, Harvard Business School Classics, Boston (1967) (new edition 1986). Citato in Miglietta A., *I meccanismi di corporate governance*, pag. 128, Sinergie Journal, (73/74) 2007.

Ciò tende a creare opportunità di crescita professionale ed umana, generando un miglioramento delle performance operative e dei meccanismi di corporate governance.⁴⁰

In termini pratici, quanto detto fino ad ora si traduce in un maggiore snellimento di alcune procedure decisionali, con la piena responsabilizzazione a vari livelli organizzativi, nonché l'aumento delle deleghe.

In conclusione, questa innovativa concezione tende a superare i vari meccanismi di governo d'impresa tradizionalmente trattati, quali in una considerazione di assetto proprietario, l'impresa a capitale diffuso, l'impresa il cui potere è concentrato nelle mani di pochi, e l'impresa individuale, perché in quest'ottica si ha una diversa considerazione di coloro che prendono le decisioni.

2.4.1. Il ruolo del top management

Il manager dell'impresa EdC assume un ruolo differente, da quanto effettivamente ricopre nelle altre imprese. Egli, infatti, utilizza la propria leadership per ascoltare, promuovere e coinvolgere i vari membri dell'azienda. "Manager" è tutto l'assetto di soggetti attivi coinvolti e collaboranti nella gestione dell'azienda. Ciò che il management fa, quindi, è creare un clima di unità tra tutti: lavoratori e stakeholders esterni.

In riferimento al trattamento dei lavoratori, il manager si serve di uno strumento molto importante, ovvero il colloquio periodico. Di solito, quando si pensa ai colloqui con il personale dipendente ci si riferisce a dimensione solamente tecnica e professionale. In realtà la valenza che assume tale funzione manageriale nell'impresa EdC è ben diversa. Il colloquio rappresenta, infatti, un momento di crescita personale e professionale non solo del lavoratore, ma anche del manager. Affinché tale strumento sia efficiente è necessario il reciproco ascolto. In tali condizioni, il lavoratore può sentirsi libero di esprimere al manager la propria considerazione dell'azienda, del reparto e così via. In quest'ottica, entrambi tendono a valorizzare il positivo, cioè è necessario dirsi "il bello che c'è nell'impresa".⁴¹ Grazie a questo strumento il *commitment* potrà essere sempre più rilevante e qualificato. Il manager deve gestire il rapporto con il lavoratore rispettando il suo carattere e considerando ciascuno come unico.

⁴⁰ Argiolas G., *Il valore dei valori*, pagg 142-143, Città Nuova, 2014

⁴¹ Nahapiet j. e Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital and organization advantage*, pagg 242-266 in *Academy of management review* 23(2), 1998.

Tutto ciò comporterà naturalmente dei maggiori costi, ma si comprende l'importanza della persona e si valorizza la relazione, connotati che oggi, in mercato dove i beni si differenziano per i componenti intangibili, sono fonti di un vantaggio competitivo.

In conclusione, il manager ha il compito di costruire rapporti di collaborazione con i lavoratori e gli altri stakeholders improntati alla reciproca accoglienza e valorizzazione, dovrà applicare l'arte del calcolo a questo sistema incerto e aperto.⁴²

2.4.2. Il rapporto con gli stakeholders

Gli stakeholders sono tutti i soggetti, individui od organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica (progetto, azienda), il cui interesse è negativamente o positivamente influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o reazione a sua volta influenza le fasi o il completamento di un progetto o il destino di un'organizzazione.

L'impresa ha un "obbligo" nei confronti di questi soggetti derivante della tipologia di rapporto sottostante. Come già accennato, il rapporto tra imprese e portatori di interesse è stato caratterizzato nel tempo da conflitti. Con l'adesione al progetto EdC, l'impresa basa il rapporto con questi ultimi sulla collaborazione. Ciò significa che partendo dai conflitti si può raggiungere un miglioramento di tali relazioni. Questo può avvenire con lo strumento sopracitato del colloquio periodico, che presuppone della condizione di trasparenza nella comunicazione.

Tra i primi stakeholders si annoverano i fornitori, che come già visto in precedenza, sono validi collaboratori, con i quali è necessario instaurare rapporti di reciproca fiducia. Talvolta, questi ultimi sono scelti dall'impresa perché condividono gli stessi principi etici sulla persona e sull'ambiente.

Un altro importante, anzi importantissimo, stakeholder è il cliente, con il quale l'impresa punta a creare rapporti autentici e duraturi, cercando di comprendere le sue preferenze in merito al bene. In questo modo egli si sentirà partecipe nella realizzazione del prodotto finito.

Un altro stakeholder è la Pubblica Amministrazione, con la quale l'impresa crea rapporti basati sulla correttezza, trasparenza e collaborazione. L'azienda insieme all'Amministrazione guarda ai bisogni della società e coopera con essa per progettare piani di

⁴²Crozier M., *E' vincente l'impresa che impara ad ascoltare*. Intervista a cura di M. Libelli, in "L'impresa"2, 76-78, 1992. Citato in *Annali della facoltà di Economia di Cagliari* volume 20, pag 423, di R. Malavasi e G. Sabbatini, Franco Angeli, 2003/2004.

intervento a miglioramento delle condizioni sociali e ambientali per tutti. In ogni caso, è necessaria una particolare disponibilità affinché ciascuno possa essere in grado di esprimere le reciproche aspettative e offrire il proprio contributo di idee e di valori.

La società civile è un altro fondamentale stakeholder, verso il quale l'impresa guarda con lo scopo di ridurre le piaghe sociali e migliorare alcune situazioni di indigenza. Non bisogna dimenticare, infatti, che l'impresa EdC dona una parte dei propri utili ai più bisognosi. Inoltre, essa collabora con alcune tipologie di organizzazioni affinché si trovino dei metodi per costruire una società davvero a misura di uomo.

In sintesi, nel rapporto con i portatori d'interesse, è fondamentale la reciproca fiducia, nonché la volontà di condividere principi etici, e più in generale di collaborare.

2.5. Analisi SWOT di un'impresa EdC

L'analisi SWOT è uno strumento di pianificazione strategica utilizzato dalle aziende a supporto del processo decisionale. Esso permette di comprendere quali sono i punti di forza e di debolezza di un'impresa, nonché le opportunità e le minacce dell'ambiente circostante. Infatti, l'acronimo SWOT sta per *Strengths* (punti di forza), *Weaknesses* (punti di debolezza), *Opportunities* (opportunità), *Threats* (minacce). Tale analisi è composta da due sotto-analisi: quella interna, che si riferisce ai punti di forza e di debolezza che l'azienda possiede e che sono modificabili grazie alle politiche d'intervento; quella esterna, invece, valuta le caratteristiche dell'ambiente circostante, che sono difficilmente modificabili. L'analisi SWOT è attribuita ad A. Humphrey della Stanford University, che negli anni Sessanta e Settanta ne ha guidato il progetto di ricerca.⁴³

E' possibile utilizzare questo strumento anche in un'impresa aderente all'EdC per ottenere informazioni sulle caratteristiche funzionali dell'impresa e sulle sue strategie. Al fine di semplificare la trattazione, si è ipotizzata un'impresa industriale operante in Italia. L'analisi SWOT si riferisce, dunque, ad un ideal tipo di impresa EdC.

L'analisi interna consiste preliminarmente nell'individuazione degli *strengths*, punti di forza, che vengono sintetizzati di seguito:

- **elevata qualità del prodotto:** l'impresa fa in modo di garantire un elevato standard qualitativo del prodotto per il benessere del consumatore finale;

⁴³ Pahl N., Richter A., *SWOT analysis- Ideas, Methodology and a Practical Approach*, pagg 2, 4, 7, 13. Grin Verlag, 2007.

- **efficienza dei processi produttivi:** l'impresa EdC adegua la catena produttiva al layout delle aree dell'azienda, garantendone l'efficienza; inoltre si impegna a rispettare norme di tutela ambientale;
- **elevato *commitment* dei lavoratori:** alimentato dal clima di fiducia che si instaura in azienda;
- **reti relazionali** che l'impresa intesse con i vari stakeholders, caratterizzate anche dalla condivisione della *mission*;
- **donazione** di una parte di utili agli indigenti e di una parte per la diffusione della "cultura del dare"; in questo modo l'impresa contribuisce alla realizzazione di una società più etica. Secondo le ordinarie logiche imprenditoriali, questo potrebbe essere considerato un punto di debolezza, in quanto i 2/3 del profitto non possono essere né distribuiti ai soci né investiti nello sviluppo dell'azienda.

Successivamente vengono individuati i *weaknesses*, punti di debolezza, ovvero:

- **elevati costi** per i colloqui periodici con gli stakeholders: il manager utilizza questo strumento per creare rapporti, investendo dunque una parte ingente di tempo e di denaro;
- **pratiche di rendicontazione:** esse prevedono un lungo processo di raccolta di dati attraverso report che assumono connotati multidimensionali in relazione ai vari stakeholders a cui sono rivolti; tali pratiche considerano l'aspetto economico-finanziario e quello sociale, riferito cioè alla relazione.

Per quanto concerne l'analisi esterna, si valutano inizialmente le *opportunities*, le opportunità:

- **intensificazione della globalizzazione**, che permette all'azienda EdC di ampliare i propri mercati di sbocco e di approvvigionamento;
- **sviluppo dell'ICT** che annulla le distanze geografiche e consente una migliore trasmissione del *know-how*;
- **nuove politiche d'investimento etico**, nel mercato dei capitali si stanno diffondendo indicatori qualitativi, che misurano il grado di eticità dell'attività imprenditoriale.

Per concludere, si analizzano i *threats*, le minacce:

- **crisi economica** italiana e mondiale;
- **consolidamento internazionale** di imprese che già assumono una posizione di leadership a livello locale;
- **pratiche di concorrenza sleale** che comportano, attraverso tecniche illecite, la denigrazione dell'immagine dei *competitors*;

- **attività estorsive** che prevedono il prelievo di una parte dei profitti ad opera delle criminalità organizzate.

L'analisi SWOT è di seguito raffigurata. (Figura 6)

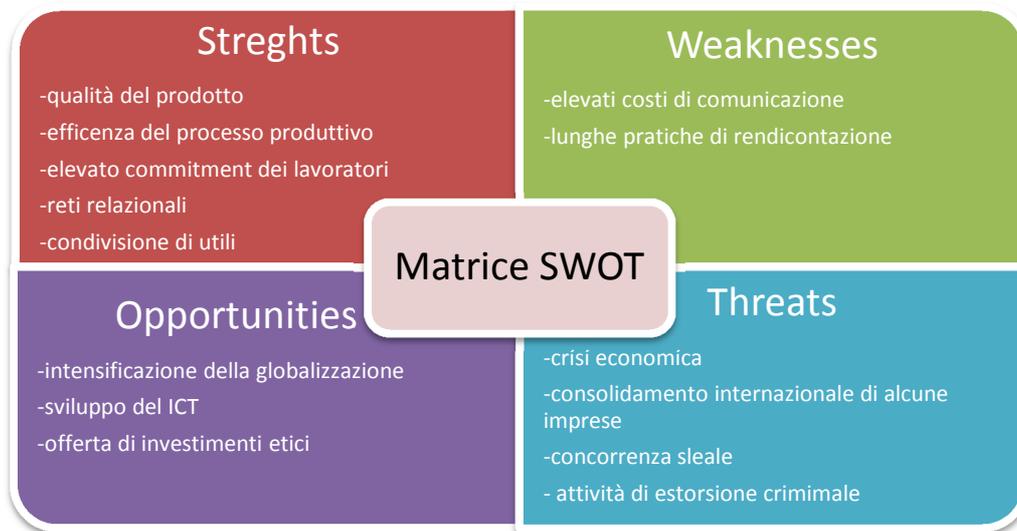


Figura 6 - Matrice SWOT

In base a quanto detto finora, le scelte operative che l'impresa EdC attua sono:

1. amplificare e potenziare i propri punti di forza;
2. arginare le criticità: riducendo i costi dei colloqui attraverso l'utilizzo delle ICT, e ottimizzando il lavoro di rendicontazione tramite report periodici elaborati dai vari responsabili di ciascuna unità organizzativa;
3. utilizzare le opportunità per mitigare i rischi: a fronte del consolidamento locale di un'impresa sfruttare la globalizzazione per ampliare i mercati di sbocco; denunciare pratiche competitive illecite e attività estorsive, puntando al miglioramento continuo dell'immagine sociale delle imprese per ottenere l'attenzione anche di alcuni finanziatori che guardano all'etica aziendale.

Tali scelte operative, insieme alle altre decisioni strategiche in merito alla mission, all'organizzazione aziendale e al confronto con i concorrenti, trovano un riscontro empirico in alcune aziende italiane, situate nei pressi di Firenze, organizzate secondo il modello di polo produttivo previsto dal progetto,⁴⁴ di cui si parlerà del prossimo capitolo.

⁴⁴ Si veda il paragrafo 1.2.: *Le caratteristiche fondamentali del progetto EdC.*

Capitolo 3

Il Polo Lionello

3.1. Il modello di polo produttivo secondo l'EdC

Il fenomeno delle aggregazioni aziendali, ossia della coesione volontaria tra diverse aziende, si è molto diffuso negli ultimi decenni. Le imprese decidono di collaborare per differenti motivazioni: per limitare la concorrenza, per incrementare l'efficienza produttiva, per ridurre i costi di transazione, per ottimizzare i costi di acquisizione delle materie prime, per sviluppare l'apprendimento interaziendale e il rapporto istituzionale. In base al movente che anima la nascita dell'aggregazione aziendale, si possono classificare differenti tipologie:

- aggregazioni informali, che non presentano una struttura stabilita e sono caratterizzati da temporaneità;
- aggregazioni formali, che derivano da contratti scritti nei quali sono definite le regole di funzionamento e le tipologie di rapporti intercorrenti tra i firmatari;
- gruppi aziendali, caratterizzati da un'integrazione di tipo patrimoniale, dove vi è un'impresa capogruppo che guida le altre.

Il fenomeno delle aggregazioni aziendali è presente anche nel progetto EdC tramite i poli produttivi. Si tratta di raggruppamenti di aziende che operano in collaborazione reciproca, adottando i principi dell'EdC. Fin dalla nascita del progetto, la fondatrice Chiara Lubich aveva espresso la necessità di creare concentrazioni di imprese, che potessero rappresentare il laboratorio visibile di questo nuovo agire economico, e il punto di riferimento per le altre imprese aderenti. Le ragioni della nascita dei poli produttivi non sono solo legate ad una convenienza economica ma anche alla necessità di vedere la concreta realizzazione del progetto EdC e di tutti i valori che lo animano, tra cui si ricordi la cultura del “dare” e la comunione. Il polo dunque ne rappresenta un “modello visibile” per le realtà esterne, le quali attraverso tale modello possono comprenderne l'essenza, valutandolo, ed a volte anche apprezzandolo, con maggiore facilità.

La *mission* dei poli è composta da un vettore di obiettivi, che comprende oltre il raggiungimento di un certo equilibrio economico-finanziario anche l'applicazione di valori etici orientati alla società. Ciò genera comportamenti virtuosi che tendono al rispetto del cliente, del lavoratore, dell'ambiente e così via.

Nei rapporti istituzionali e di mercato il polo produttivo pone una particolare attenzione alle situazioni di povertà vicine e/o lontane. Questo richiede un rapporto diretto con le organizzazioni e le associazioni no profit che operano nel tessuto sociale di riferimento, ma anche con la collettività e con le istituzioni. Queste ultime tendono a considerare interessante il *modus operandi* del polo, non solo per l'attenzione posta verso le situazioni di indigenza, ma anche per lo sviluppo economico che tende alla salvaguardia dei posti di lavoro e dell'ambiente. Dunque, la gestione delle esternalità assume un ruolo fondamentale nel polo EdC, in quanto il contesto ambientale e istituzionale non può essere considerato esterno alle aziende in tal modo aggregate, in quanto le stesse hanno interiorizzato un orientamento sociale.

L'autonomia delle singole aziende che operano all'interno di aggregazioni è subordinata ai vincoli contenuti negli accordi. Nel caso delle aziende operanti nel polo, sono le relazioni interpersonali a rappresentare la principale fonte dei vincoli. Esse tendono a rendere le aziende più autonome, in quanto queste ultime hanno scelto liberamente di partecipare all'aggregazione e di limitare il proprio raggio d'azione tramite accordi di tipo economico, finanziario o altro. I rapporti in questione sono caratterizzati da fiducia, condivisione, dialogo, reciprocità e via dicendo. Questo clima stimola l'azienda a collaborare dentro e fuori il polo. Inoltre, essa si sente maggiormente spinta ad applicare un vettore di obiettivi etici, in quanto vive e lavora accanto ad altre aziende che condividono e attuano gli stessi principi e valori.⁴⁵ In questo tipo di concentrazione i problemi applicativi vengono risolti con più immediatezza, a giocare un ruolo fondamentale in questo senso è la collaborazione tra i diversi imprenditori. Essi, animati dal clima di fiducia e della condivisione degli stessi principi, si sentono incoraggiati ad esporre soluzioni e obiettivi consapevoli di essere sostenuti ed aiutati dagli altri imprenditori.

La specificità di ogni singola azienda operante dentro il polo deve essere salvaguardata, poiché grazie ad essa funzionano le sinergie. Quest'ultime permettono alle imprese stesse di sviluppare le proprie risorse in maniera più efficiente e più veloce. Esse possono essere possibili non solo tra le aziende del polo, ma anche con le altre aziende o aggregazioni aziendali che non fanno parte del progetto o addirittura che si trovano agli antipodi.⁴⁶ In questo modo, l'uso delle risorse esterne è considerato non più come un uso economico, ma come un "co-utilizzo" in una logica di collaborazione.

⁴⁵Baldarelli M. G., *Le aziende eticamente orientate. Mission, governance e accountability*, CLUEB, Bologna 2005. Citato in *Le aziende dell'economia di comunione* di M.G. Baldarelli, Città Nuova, 2011.

⁴⁶M.G Baldarelli, *Le aziende dell'economia di comunione*, pag .142, Città Nuova. 2011.

Il coordinamento delle attività del polo è affidato ad un'impresa "guida", la quale procura i primi finanziamenti per l'avvio dei lavori e successivamente fornisce anche servizi alle imprese partecipanti. Nonostante la presenza di questa impresa, a dirigere le attività del polo è la rete economica e di solidarietà in sé. Infatti, non esistono imprese leader che dominano all'interno del processo decisionale, si può parlare piuttosto di collaborazione orientativa e imprenditorialità diffusa, ossia ogni azienda del polo partecipa alle decisioni. Non vi è inoltre il controllo dell'offerta, è lasciata libera discrezionalità e autonomia alle aziende. Ciò comporta un bassissimo grado di integrazione tecnica-economica, quindi il capitale di funzionamento della singola azienda viene utilizzato solo dalla stessa per l'attività imprenditoriale.

In sintesi, i poli produttivi EdC rappresentano una via alternativa rispetto alle altre tipologie di aggregazione aziendale. In essi, infatti, viene rispettata l'autonomia e l'identità di ogni singola azienda, ma allo stesso tempo vengono intensificate le relazioni reciproche. Inoltre, i poli non costituiscono "centri di potere", perché per le ridotte dimensioni incidono in maniera limitata sul sistema economico, ma attirano l'interesse delle istituzioni per la qualità delle relazioni che si instaurano, non soltanto a fine di miglioramento economico ma anche sociale.

3.2. Il Polo Lionello

I poli produttivi EdC si trovano in tutto il mondo, solitamente sono situati nei pressi delle Cittadelle del Movimento dei Focolari⁴⁷, che hanno il ruolo di mantenere vivo lo spirito del progetto. In particolare, i poli già costituiti sono sette:

- o Polo Spartaco (Brasile);
- o Polo Lionello (Italia);
- o Polo Solidaridad (Argentina);
- o Polo Ginetta (Brasile);
- o Polo Mariapoli Faro (Croazia);
- o Polo Belgio (Belgio);
- o Polo Giosi Guella (Portogallo).

E altri tre in fase di avviamento:

- o Polo Francois Neveux (Brasile);
- o Polo Filippine (Filippine);

⁴⁷ Si veda nota 10.

o Polo Germania (Germania).

La specificità di ogni polo arricchisce la rete mondiale dei poli, rendendola più efficiente, infatti grazie ad essa si sviluppano a pieno sinergie operative tra i vari poli, ma anche tra i poli e le aziende esterne al progetto.

In Italia, il polo produttivo si trova nei pressi della Cittadella di Loppiano, ad Incisa Val d'Arno, in provincia di Firenze. Il suo nome è *Polo Lionello Bonfanti*, da un magistrato che ha dedicato la sua vita alla nascita e allo sviluppo di Loppiano.

L'idea di costituire un polo produttivo in Italia è maturata nel 2001, in occasione dell'anniversario della nascita del progetto EdC. A fomentare tale idea vi era lo stimolo degli economisti che da tempo si stavano occupando dello studio del progetto. Inoltre, l'esigenza di poter dare una visibilità maggiore all'EdC, e il bisogno di formazione e di sperimentazione dei valori del progetto, facevano crescere ancora di più la necessità di un polo italiano.

Fu così che nel 2002 si costituì la società di coordinamento del polo la **E. di C. S.p.A.**, con azioni del valore nominale di 50€, per permettere a più soggetti di esserne soci. I lavori di costruzione cominciarono nel 2003 e si conclusero nel 2005. Un anno dopo fu inaugurato il Polo Lionello, che rappresentava il primo polo produttivo EdC dell'Europa.

Allo stato attuale, il Polo rappresenta un "faro" per le imprese aderenti all'EdC e non, esso cerca di garantire servizi competitivi sul mercato per la crescita interna ed esterna delle performance aziendali, attraverso: il continuo investimento nella formazione di manager e professionisti; le reti di business tra le aziende, per aumentare l'efficienza sinergica tra le stesse; l'ausilio e l'utilizzo delle tecnologie di comunicazione, social network e portali virtuali, dove raccogliere le nuove idee imprenditoriali.

3.2.1. Attività e struttura organizzativa

Il Polo Lionello è stato studiato per essere flessibile, infatti possiede un'estensione territoriale che va dai 7.400 m² fino agli 11.400 m², attualmente sono occupati 9600 m², e le aziende che hanno sede nel polo sono circa 20, appartenenti a settori diversi. (Si veda Tabella1).

La società che lo coordina, la E. di C. S.p.A., è composta da oltre 5700 soci, con 115.833 azioni ordinarie del valore di 50€⁴⁸. Il sistema di governo societario è quello ordinario, in quanto si è ritenuto che in questo modo fosse maggiormente coinvolto l'azionariato. Inoltre, l'art. 36 dello statuto prevede che il 30% degli utili venga devoluto in un

⁴⁸ Statuto società E. di C. s.p.a. art. 5, www.edicspa.it.

fondo speciale per i bisognosi, in accordo con quanto affermano i principi del progetto EdC.

| Nome dell'azienda | Descrizione |
|--------------------------------------|---|
| <i>L'arcobaleno</i> | Azienda di commercializzazione di prodotti per l'ufficio, l'informatica e l'editoria. |
| <i>Philo Cafè</i> | Punto polifunzionale in cui si possono acquistare filati artigianali, e/o usufruire della libreria e della pasticceria. |
| <i>Scuola di Economia Civile</i> | Organizza corsi specialistici e di formazione rivolti a tutti gli operatori economici, per diffondere una cultura economica che metta al centro l'uomo e la società. |
| <i>Legno Service & Art</i> | Azienda produttrice di infissi <i>made in italy</i> e di alta qualità. |
| <i>Tecno ambiente</i> | Vendita di macchinari ed impianti per: riciclaggio materiali, biomasse, rifiuti soli urbani, e combustibile solido secondario. |
| <i>Bmp Company</i> | Realizzazione e ristrutturazione di edifici attraverso l'utilizzo di materiali naturali. |
| <i>Banca Etica</i> | Istituto bancario che opera nel rispetto di criteri etici, focalizzando la propria attenzione anche verso chi si trova nella necessità. |
| <i>Studio Cecilia Mannucci</i> | Studio professionale, composto da diversi professionisti (avvocati, geometri, consulenti del lavoro ecc). |
| <i>Città Nuova Gruppo Editoriale</i> | Casa editrice, espressione del Movimento dei Focolari. |
| <i>Cattolica</i> | Società cattolica di assicurazione che si rivolge soprattutto alla persona, alla famiglia e alle PMI. |
| <i>Fantasy</i> | Produzione di biancheria e complementi d'arredo per la prima infanzia. |
| <i>Gm&p Consulting network</i> | Si occupa della consulenza e formazione alle piccole e medie imprese, con particolare attenzione a quelle a conduzione familiare. |
| <i>Xcogito</i> | Specializzata in soluzione per la Rete, web marketing e web consulting. |
| <i>Teamdev</i> | Operante nel settore informatico, con riferimento a sistemi informativi geografici, applicativi gestionali per Microsoft, siti web dinamici. |
| <i>Terre di Loppiano</i> | La produzione è molto diversificata va dai vini, birre, spumanti; ai cereali e pasta; conserve e sughi pronti; biscotti e altri dolci, il tutto biologico. |
| <i>Enertech</i> | Fornisce, per privati o aziende, l'installazione di impianti di: riscaldamento e climatizzazione, depurazione acqua potabile, pannelli fotovoltaici, irrigazione di coltivazione, ed aspirapolvere centralizzata. |
| <i>Unilab consulting</i> | Si occupa di consulenza aziendale e di servizi ICT. |
| <i>Reggioli studio tecnico</i> | Studio tecnico che si occupa di progettazione, direzione lavori e disbrigo pratica catastali. |
| <i>Proges S.a.s</i> | Organizzazione e gestione di commesse edili, sia pubbliche che private; e costruzione di immobili, ristrutturazione e nuove costruzioni. |

Tabella 1- Le imprese del Polo Lionello

La società E. di C. S.p.A. ha il compito di progettare e promuovere la crescita del polo italiano. Dunque, si occupa della gestione dell'immobile e della formazione ai valori del progetto, rivolgendosi non solo alle aziende del polo ma anche a quelle che aderiscono all'EdC o

che vi si orientano. Infatti, essa opera come Agenzia Formativa accreditata dalla regione Toscana e Centro Convegni, aperto al territorio nazionale e non solo. Non a caso, come preparazione all'Expo 2015, ha organizzato il convegno "*Tuscany: a Global Laboratory for Quality of life*", nel quale, attraverso quattro conferenze, verranno affrontate tematiche riguardanti la qualità della vita, con l'ausilio di ricercatori scientifici.

Per quanto concerne gli aspetti strategici, bisogna analizzare, innanzitutto, la *mission* del polo, che recita: "*Il Polo vuole essere testimonianza concreta e visibile del progetto Economia di Comunione in Italia. Oltre alle aziende che vi si trovano, il Polo collega quelle aziende che ad esso si rifanno o che ad esso si orientano*".⁴⁹

Dal punto di vista della governance si vuole stimolare soprattutto il dialogo inter-aziendale e con le istituzioni, in quanto le relazioni rappresentano un elemento importante e distintivo del progetto. In particolare, il legame che il Polo instaura con le istituzioni locali e con il territorio è molto forte e caratterizzato da reciprocità. Da un lato infatti, il Polo si impegna a valorizzare il proprio territorio, procurando da esso tutte le risorse necessarie, creando posti di lavoro, e prestando una particolare attenzione per le situazioni di indigenza in esso presenti. E non solo, essendo animato dal clima di fiducia e fratellanza che si respira presso la cittadella di Loppiano, esso rappresenta un punto di incontro per gli imprenditori locali e di diffusione di una nuova cultura imprenditoriale, sociale, etica ed orientata all'uomo. Dal canto suo, la Regione Toscana prova a sostenere alcune attività che vengono svolte all'interno del polo produttivo. Ne è un esempio emblematico il fatto che dal 2011-2014 il Polo è stato uno dei dodici "incubatori di impresa" della regione Toscana, il quale ha accolto molte innovative idee imprenditoriali, accompagnando il loro sviluppo con studi di fattibilità, business plan e così via. Progetti come questo, sottolineano che il costante rapporto tra Polo Lionello e realtà istituzionali locali rappresenta un elemento di competitività. Infatti, un driver della competitività attiene proprio alle progettualità pubbliche.⁵⁰ Esse si riferiscono alle risorse messe a disposizione del soggetto pubblico alle imprese, come attivazione di provvedimenti pubblici agevolativi, centri per la predisposizione e gestione dei progetti e così via. In sintesi, il Polo Lionello non è un' "isola felice" scollegata dal mondo circostante, ma un laboratorio di comunione e gratuità, in continua osmosi con la realtà istituzionale e locale che lo circonda.

Per quanto attiene ai rapporti interaziendali, è necessario affermare che la filosofia del Polo si differenzia dal modello di distretto industriale ordinariamente considerato. Il distretto, infatti, è un insieme di imprese, circoscritte in determinate aree geografiche, ognuna delle

⁴⁹ Lubich C., *Economia di Comunione*, n.19, Città Nuova, 2003

⁵⁰ Baglieri D., Dagnino G. B., Faraci R., *Economia e gestione delle imprese*, pag 401, Isedi (UTET), 2013

quali è specializzata in una determinata fase di uno stesso processo produttivo.⁵¹ Mentre, il polo produttivo è un insieme di imprese diverse tra loro per attività e mercato. Tali imprese hanno ognuna una propria catena produttiva ed un proprio settore di riferimento, non rappresentano, quindi nell'insieme, un unico processo produttivo. Dunque quello che tiene insieme tali aziende nel polo produttivo è la condivisione dei valori e della cultura del dare, che le stesse hanno deciso di seguire aderendo al progetto EdC. In questo modo, ogni impresa è maggiormente stimolata ad applicare tali principi, consapevole di agire accanto ad altre imprese che operano nello stesso modo. Bisogna aggiungere, inoltre, che ogni impresa del polo, ha la responsabilità di contribuire all'immagine di modello visibile del progetto EdC, che il polo produttivo si prefigge di raggiungere.

Si innescano in tale contesto di collaborazione e sostegno tra i vari imprenditori del polo e di costante rapporto con le istituzioni, circoli virtuosi che tentano di fare del mercato un mercato di qualità sociale e che rendono il Polo Lionello un motore vero di Economia civile.

2.3. Terre di Loppiano: brevi cenni sugli aspetti strategici di un'impresa del Polo Lionello

Dopo questa introduzione sul Polo Lionello, è possibile analizzare alcuni aspetti strategici di una delle imprese che vi operano all'interno: l'azienda *Terre di Loppiano*. Essa si occupa di produzione e commercializzazione di prodotti biologici, sia alimentari che cosmetici.

La missione aziendale prevede l'offerta di prodotti biologici, ideati nel rispetto della natura e del benessere dell'uomo. Dal sito web ufficiale: *“Terre di Loppiano è sinonimo di “vivere bene e sentire sociale” dettato da un'autentica passione per il biologico verso una visione di impegno comune per la salute dell'uomo e la vita della terra, che mette in rete tra loro produttori, distributori, negozi e consumatori per contribuire ad un mondo che coltiva ogni giorno un futuro migliore”*.

Secondo l'approccio delle “4W”, l'impresa Terre di Loppiano, per elaborare la mission necessita di quattro fasi:

1. fase identitaria, in cui l'azienda stabilisce la propria identità: essa si considera come punto di convergenza tra produzione biologica e impegno sociale;

⁵¹Sforzi F., Lorenzi F., *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, pagg 22-23, IPI-Ministero delle Attività Produttive, IPI, Roma, (2002).

2. fase finalistica, in cui l'azienda definisce i propri fini: essa vuole offrire prodotti di qualità che rispettano il benessere dell'uomo;
3. fase strategica, in cui l'azienda stabilisce le modalità per raggiungere gli obiettivi che si è prefissata: essa stabilisce che la coltivazione è biologica, che la produzione avviene nel rispetto di standard qualitativi, e che il benessere della cliente abbia un ruolo centrale;
4. fase valoriale, in cui l'azienda stabilisce quali sono i valori che ne animano l'attività. Su quest'ultima fase è necessario soffermarsi per elencare tutti i valori fondamentali che alimentano l'attività aziendale: rispetto per la natura, coltivazione biologica, manodopera regolare, tracciabilità e filiera corta, trasparenza ed eticità.

Per quanto concerne il processo produttivo, esso può essere analizzato attraverso la catena del valore teorizzata da Porter. Le attività primarie sono:

- **logistica in entrata**, le materie prime vengono acquistate presso aziende che si trovano nelle zone limitrofe, per rispettare la filosofia dei prodotti a "km 0", inoltre il ritiro delle stesse avviene attraverso i messi dell'azienda, anche per mantenere vivo il rapporto con i fornitori;
- **attività operative** sono svolte rispettando i criteri della coltivazione e produzione biologica, nella perenne attenzione alla tutela ambientale;
- **marketing e vendite**, i canali distributivi sono il sito on line, il negozio situato a Loppiano, e alcuni commercianti al dettaglio localizzati tra la Toscana, la Lombardia, a Trento e a Roma, inoltre l'azienda esporta i prodotti in Francia, Slovacchia, Svizzera, Olanda, Germania, Corea del sud e Cina; per pubblicizzare il prodotto l'azienda utilizza il sito internet, sono inoltre previsti sconti sulle quantità e *gift card*;
- **servizi**, si rivolge anche a *GAS, gruppo di acquisto solidale*, e per le zone di Firenze compie consegne a domicilio gratuite.

Per quanto riguarda le attività di supporto:

- **approvvigionamento** è gestito secondo la teoria della filiera corta, quindi nello stesso modo della logistica in entrata;
- **tecnologia**, viene utilizzata sempre al servizio delle attività aziendali al fine di trovare nuovi modi per soddisfare il benessere del cliente e al contempo rispettare la natura;
- **gestione del personale**, esso viene considerato come parte integrante del processo e per questo l'azienda si impegna a regolarizzare tutti i contratti di manodopera;
- **infrastruttura aziendale**, la legalità delle pratiche amministrative e fiscali viene sempre rispettata secondo il principio di trasparenza.

La strategia competitiva è di differenziazione, l'impresa si focalizza, inoltre, su un mercato di nicchia. Ciò che differenzia il prodotto delle *Terre di Loppiano* è la totale produzione biologica, ma anche l'orientamento sociale che l'impresa acquisisce aderendo al progetto EdC. Questi due elementi rappresentano i driver della competitività per tale impresa. Il mercato di riferimento è caratterizzato da un target ristretto, si tratta di tutti coloro che amano consumare cibi sani e naturali; i clienti, in questo caso, essendo consapevoli della natura sociale di tale impresa, acquistano il prodotto per contribuire alla realizzazione di una società più etica.

In estrema sintesi, l'impresa *Terre di Loppiano* aderendo all'EdC ne applica i valori di reciprocità, comunione e gratuità, ponendo al centro del proprio agire il rispetto per la natura. Grazie alla sua collocazione all'interno del Polo Lionello, può sfruttare le sinergie relazionali che in esso si instaurano, con la possibilità di contare in una condivisione di esperienze che genera, nella collaborazione, una crescita reciproca dall'attività operativa e sociale.

Conclusioni

L'impresa, essendo un sistema aperto, è in costante osmosi con la realtà sociale, che la circonda. Gli eventi, che in quest'ultima si verificano, non possono non influenzare l'agire dell'impresa, viceversa l'azione dell'impresa influisce sulle dinamiche sociali. L'impresa, quando decide di assumere una responsabilità sociale, può contribuire a rendere migliore l'ambiente in cui opera. Questa concezione corrisponde con quella del progetto Economia di Comunione.

L'impresa, nella visione di tale progetto, rappresenta uno strumento fondamentale per la realizzazione di una società più civile e più etica, in cui le disuguaglianze socio-economiche siano ridotte significativamente, diventando quasi inesistenti. Per fare ciò ogni impresa che vi aderisce, interiorizza un vettore di obiettivi che prevede, oltre il raggiungimento di un equilibrio economico, anche l'orientamento a valori fondamentali quali la gratuità, la reciprocità e la comunione.

L'impresa agisce in modo nuovo ed alternativo: l'uomo e i rapporti instaurati, dentro e fuori l'azienda, assumono un ruolo centrale; il benessere del cliente, a cui è rivolto il prodotto, è di fondamentale importanza strategica; il rispetto per l'ambiente, per la natura e l'attenzione verso coloro che si trovano nelle difficoltà è essenziale. Tutti questi elementi contribuiscono a rendere maggiormente, e diversamente, competitiva un'impresa di EdC.

La presenza di poli produttivi, in cui più aziende aderenti all'EdC si trovano ad operare insieme, è un elemento caratterizzante del progetto. In essi, infatti, si favorisce la collaborazione tra vari imprenditori appartenenti, o meno, ai medesimi settori, attraverso l'instaurazione di un clima di fraternità che permette la condivisione di *know-how* ed esperienze. Tali poli produttivi rappresentano, inoltre, un modello espositivo di questa nuova cultura imprenditoriale per la realtà sociale circostante.

Il progetto, in sintesi, si propone di creare imprese che, garantendo un adeguato standard prestazionale, possono mettersi al servizio della società. Si tratta di mettere in atto un processo che tenta di rendere più "umana" l'economia e la gestione delle imprese. Tale affermazione rappresenta la sfida che fin dall'inizio la fondatrice Chiara Lubich ha lanciato a tutti gli imprenditori aderenti al progetto: inserire nell'ottica aziendale la cultura del dare, del dono e della gratuità.

Può questa nuova cultura sostituirsi alle ordinarie forme di capitalismo? In che modo? È necessario che gli obiettivi prefissati del progetto siano raggiunti solo su grandi numeri? La povertà materiale è l'unica povertà da combattere?

Tali interrogativi rappresentano le sfide del domani, alle quali tutti coloro che sono coinvolti in tale progetto mirano. In modo particolare, gli studiosi di EdC hanno provato a rispondere a queste domande, partendo dall'idea che la fondatrice aveva fin dall'origine. Infatti, il progetto EdC rappresenta una forma alternativa al capitalismo, non ha l'idea di sostituirsi ad esso ma di invaderne le sfere, modificandone alcuni connotati. L'idea del progetto è di essere come lievito, cioè fare crescere ed elevare il tradizionale concetto di capitalismo verso valori più umani.⁵²

I numeri delle imprese che aderiscono all'EdC non hanno mai rappresentato la principale preoccupazione di chi studia questa teoria. Infatti, il successo del progetto non si misura dal numero delle imprese che diventano più etiche, né con gli utili raccolti e donati, né con lo sviluppo dei Poli industriali. L'EdC sarà pienamente in linea con la sua missione quando sarà diventata un modello economico e sociale che mostra un'economia con il volto della comunione, e quindi con un volto veramente umano.⁵³

Tra le sfide future del progetto, vi è anche la possibilità di rivolgere l'attenzione ad altre forme di povertà: la solitudine; l'esclusione; la mancanza di senso della vita, di valori, di diritti di libertà e così via. Si tratta di tipologie di povertà legate alla sfera più introspettiva dell'uomo, ma che hanno bisogno al pari di quella materiale, una particolare attenzione. L'impresa potrà trovare modi, sempre più creativi ed innovativi, per risollevare tale povertà, intesa in un'accezione sempre più ampia.⁵⁴

In conclusione, in un mondo dove il denaro e la ricchezza tendono a diventare tutto, l'EdC ricorda che la vera ricchezza è quella condivisa, per i singoli e per i popoli.

⁵² Zamagni S., *EdC: oggi nell'economia e nella società*, intervento al congresso conclusivo a San Paola, Brasile, 2011.

⁵³ Bruni L., *L'EdC oggi, Sfide e Prospettive*, pagg 68-70, Città Nuova (21), 2010.

⁵⁴ *Idem*.

Bibliografia riepilogativa

- Arajuò V. , *La cultura del dare*, Nuova umanità XXI (1999/5) 125, Città Nuova, 1999.
- Arcari A., *Programmazione e controllo*, approfondimento web paragrafo 3.1., McGraw Hill, 2010.
- Argiolas G., *Il valore dei valori*, Città Nuova 2014.
- Baglieri D., Dagnino G. B., Faraci R., *Economia e gestione delle imprese*, Isedi (UTET), 2013.
- Baldarelli M. G., *Le aziende dell'economia di comunione*, Città Nuova. 2011.
- Baldarelli M. G., *Le aziende eticamente orientata. Mission, governance e accountability*, CLUEB, Bologna 2005.
- Bartus B.R. e Glassman M., *Do firms practice what they preach? The relationship between Mission Statements and Stakeholder Management*, in Journal of Business ethics, (83) 2009.
- Bidone G.M., *Utili condivisi 2013-2014*, Rapporto EdC 2013-2014, inserto redazionale allegato alla rivista *Città Nuova*, Dicembre 2014
- Brickson S.L., *Organization identity oriented: the genesis of the role of the firm and distinct forms of social value*, in Academy of management review, 32(3)2007.
- Bruni L., *“Ciò che non fa finire il mondo”*, Avvenire il 01/06/2014
- Bruni L., *L'EdC oggi, Sfide e Prospettive*, Città Nuova (21), 2010.
- Coda V., Minoja M., Tessitore A., Vitale M., *Valori d'impresa in azione*, Egea, 2012.
- Conti T., *La qualità come vantaggio competitivo*, in Tendenze Nuove, (4)1998.
- Crivelli L., *Lo sfida dell'aiuto fraterno*, Rapporto EdC 2012-2013, inserto redazionale allegato alla rivista *Città Nuova*, Dicembre 2013.
- Crozier M., *E' vincente l'impresa che impara ad ascoltare*. Intervista a cura di M. Libelli, in *“L'impresa”*2, 76-78, 1992. Citato in *Annali della facoltà di Economia di Cagliari* volume 20, di R. Malavasi e G. Sabattini, Franco Angeli, 2003/2004.
- Danley J.R., *Business ethics: reading and cases in corporate morality*, McGraw-Hill, New York,1990.
- Ferrucci A., *Le sorprese del censimento*, Rapporto EdC 2013-2014, inserto redazionale allegato alla rivista *Città Nuova*, Dicembre 2014.
- Friedman M., *The Social responsibility of Business is to Increase its profit*, New York Magazine 13/09/1970.
- Grant R.M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, 2011.

Il Sole 24 ore, *La profezia si fa storia. I 20 anni dell'Economia di Comunione*, articolo del 29 Maggio 2011.

Johnson H.T., Kaplan R. S., *Relevance lost. The rise and fall management accounting*, Harvard Business School Press, Boston 1987.

Klonoski R. J., *Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate*, 1991.

Lawrence P., Lorsh J., "*Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*", Harvard Business School Classics, Boston (1967) (new edition 1986).

Lubich C., *Economia di Comunione*, Città Nuova (19), 2003

Lubich C., *L'economia di comunione. Storia e profezia*, Città Nuova, 2001.

M.E. Porter, *Competitive strategy*, New York, The Free Press, 1980.

Martin-de-Castro G., Delgado-Verde M., Lopez-Saez P.- Navas-Lopez J.E., *Towards' an intellectual capital based-view of the firm: Origins and Nature*, in *Journal of Business Ethics*, 2011.

Miglietta A., *I meccanismi di corporate governance*, Sinergie Journal, (73/74) 2007.

Nahapiet j. e Ghoshal S., *Social capital, intellectual capital and organization advantage*, in *Academy of management review* 23(2), 1998.

Pahl N., Richter A., *SWOT analysis- Ideas, Methodology and a Practical Approach*, Grin Verlag, 2007.

Sciarelli S. , *Il governo di un'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica*, Sinergie Journal, (62/63) 2003.

Sexty R., *Canadian Business & Society: Ethics, Responsibilities and Sustainability*, , McGraw-Hill, 2014.

Sforzi F., F. Lorenzi, *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, IPI- Ministero delle Attività Produttive, IPI, Roma, (2002).

Sitografia

www.edc-online.org

www.focolare.org

www.pololionellobonfatti.it

www.reputationistitute.com

www.ferpi.it

www.edcspa.it

www.cittanuova.it

www.terrediloppiano.it

www.iu-sophia.org

