

Tesi di Laurea di Claudia Passuello

Università degli Studi di Verona

Laurea triennale in :

Lingue e Culture per il Management turistico

Titolo:

Economia di Comunione
nell'impresa ed esperienza in
ambito turistico

Relatore: Prof. Francesca Simeoni

Data discussione: 27/11/2006

Pagine: 48

INTRODUZIONE

Ho scelto di porre ad oggetto della mia tesi l'argomento "Economia di Comunione".

Poco dopo la nascita del progetto Chiara Lubich, la sua fondatrice, ha affermato: "A differenza dell'economia consumista, basata su una cultura dell'avere, l'economia di comunione è l'economia del dare. Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico. Ma non è così perché l'uomo fatto ad immagine e somiglianza di Dio, che è Amore, trova la propria realizzazione nell'amare, nel dare. Questa esigenza è nel più profondo del suo essere, credente o non credente che egli sia. E proprio in questa constatazione, suffragata dalla nostra esperienza, sta la speranza di una diffusione universale dell'economia di comunione"¹.

Già dalla definizione si comprende la spinta innovatrice di tale modello economico, che ho trovato particolarmente interessante anche per questa ragione.

Prima di trattare questo tema ne avevo già sentito parlare da mio padre, senza però sapere a che cosa si riferisse precisamente.

Egli è da molto tempo un simpatizzante del Movimento dei Focolari e qualche volta partecipa agli incontri incentrati sul progetto EdC, nei quali vengono compiute riflessioni teoriche ma in cui si riportano anche numerose testimonianze da parte di imprenditori già operanti nel mercato e che si ispirano agli ideali del Movimento.

Un giorno, incuriosita dalla denominazione "Economia di Comunione", ho cercato di capire meglio di cosa si trattasse e a tal fine ho sottoposto delle domande a mio padre. Ho trovato l'argomento molto interessante. Il progetto propone infatti un nuovo modello di mercato che sappia conciliare l'economia con la valorizzazione e la realizzazione del genere umano e dell'ambiente in cui opera, garantendo la qualità del prodotto, ma anche del processo mediante cui viene realizzato.

I consumatori stanno diventando sempre più attenti negli acquisti e cercano di raccordare le loro scelte economiche alla propria concezione della vita. Essi sono interessati non soltanto a "cosa" comprare, ma anche al "come" il bene viene prodotto.

¹ C. Lubich, *L' Economia di Comunione, storia e profezia*, Città Nuova, Roma, 2001, 51.

Questo tema è molto attuale; infatti oggi si sente sempre più frequentemente parlare di consumo “etico” o “critico”. E anche il concetto di sviluppo sostenibile è sempre più presente, ciò anche a causa delle gravi conseguenze prodotte da un’economia basata sull’individualismo, dei problemi ambientali e sociali che da essa derivano.

Si necessita quindi di un nuovo modello economico, e a tal proposito EdC potrebbe costituire la soluzione.

Proprio per il mio interesse verso queste forme di consumo critico e convinta del bisogno di rinnovare i valori che stanno alla base dell’economia moderna, ho deciso di trattare EdC come argomento di tesi, per poter capire in maniera più approfondita i suoi elementi costitutivi.

All’inizio pensavo si trattasse di un progetto ideale, come dire, troppo bello per essere vero, ma mi sono successivamente resa conto come esso possa invece funzionare nel mercato a tutti gli effetti.

E’ costruttivo e positivo constatare l’esistenza di un’economia in cui è possibile “dare senza perdere e prendere senza togliere”, ricollegandola così alla sua antica concezione in cui non veniva ancora distaccata dalla morale, dai sentimenti. Propone il diffondersi anche nell’ambiente economico dei valori universali e di ispirazione cristiana della solidarietà, della pace, della legalità, del rispetto dei diritti umani e dell’amore. E ciò non può che portare ad una esperienza arricchente.

L’obiettivo della tesi è di ripercorrere gli elementi caratterizzanti il progetto e di testimoniare, attraverso un’esperienza concreta, la sua realizzabilità nel mercato come modello economico alternativo a quello presente, e che riesce a co-esistere con quest’ultimo.

I temi sono stati trattati attraverso l’analisi della letteratura specifica sull’argomento, tramite la consultazione di siti internet e di riviste o testi che riportano discorsi di esperti, economisti e professori durante incontri ed interventi incentrati proprio su questo tema.

Nel primo capitolo ho esaminato le radici spirituali e culturali di EdC, introducendo il Movimento dei Focolari, di cui il progetto non rappresenta che l’applicazione dei suoi ideali in campo economico.

Più specificatamente ho poi analizzato la nascita di questa iniziativa, ideata da Chiara Lubich, fondatrice e presidente del Movimento. Lei stessa ha delineato gli elementi

caratterizzanti EdC, quali ad esempio la creazione di “poli produttivi” e l’impegno delle imprese a mettere in comunione gli utili destinandoli a tre scopi precisi: l’autofinanziamento dell’azienda, la diffusione dei valori tipici di tale esperienza e l’aiuto ai poveri della comunità dei Focolari.

Nel secondo capitolo, dopo un breve excursus sullo sviluppo di EdC, ho focalizzato l’attenzione sugli elementi caratterizzanti le imprese aderenti al progetto. Innanzitutto ho spiegato le diverse posizioni di studiosi ed economisti, alcuni dei quali pensano che EdC possa essere inquadrata nell’ambito delle attività a scopo di lucro (*for profit*), mentre altri sostengono la tesi contraria. In realtà le aziende che operano secondo i valori del Movimento sono imprese a tutti gli effetti, ma posseggono allo stesso tempo delle peculiarità e degli atteggiamenti che le avvicinano a quelle non *profit*.

Ho cercato inoltre di far comprendere che l’attuale assetto economico fondato sull’individualismo e sulla strumentalità è stato superato dal modello proposto da C. Lubich, evidenziando i nuovi pilastri su cui poggia quest’ultimo.

Infine ho delineato la considerazione del mercato secondo EdC, che si discosta da quella attuale. Cerca infatti di renderlo un luogo di incontri che possano generare benessere ai soggetti coinvolti, sconfiggendo la logica del contratto.

Nel terzo capitolo ho invece analizzato le relazioni interpersonali che si attuano all’interno e all’esterno dei confini aziendali; tale aspetto assume enorme rilievo, vista la centralità che il progetto affida all’uomo e al suo rapportarsi con gli altri.

Per quanto concerne le relazioni interne ho esaminato il ruolo dei membri dell’impresa e gli atteggiamenti che intercorrono tra di essi, anche nei diversi livelli gerarchici, sottolineando l’importanza della comunicazione interna, della condivisione di idee, della valorizzazione dei dipendenti.

Relativamente alle relazioni esterne ho invece sottolineato la volontà dei soggetti aderenti al progetto di creare buone e sincere relazioni con i diversi operatori del mercato, siano essi fornitori o clienti, di instaurare rapporti leali con i concorrenti.

Nel quarto e ultimo capitolo ho verificato la realtà aziendale di EdC con un caso concreto, tramite l’intervista al titolare dell’hotel Baia Azzurra di Torbole, sul lago di Garda, che opera nel mercato secondo i valori e le finalità del progetto. Ho ripercorso brevemente la storia dell’azienda, la sua evoluzione, i principali servizi da essa offerti, per focalizzare poi l’attenzione sulle principali caratteristiche e gli aspetti tipici della

gestione e della *mission*. Inoltre ho approfondito l'aspetto relativo all'ambiente di lavoro e alla qualità dei rapporti interni ed esterni all'impresa. Infine ho analizzato la considerazione del profitto da parte dell'imprenditore e il ruolo e le motivazioni dell'agire di quest'ultimo.

Dall'approfondimento di tutti questi aspetti ho potuto delineare gli elementi caratterizzanti tale esperienza. Essi sono contenuti anche nelle "Linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione", create nel 1997 per dare un orientamento a chiunque volesse abbracciare il progetto.

Ciò che emerge con maggior forza è l'importanza dell'amare tutti sotto i vari aspetti dell'agire dell'impresa e dell'organizzazione del lavoro, nelle relazioni con i dipendenti, clienti, fornitori e concorrenti, nel garantire un ambiente in cui regni rispetto e fiducia, nella legalità, nel curare la salute e la sicurezza dei lavoratori, l'arricchimento professionale di ciascuno, la comunicazione aziendale.

E' inoltre tipica di EdC una particolare considerazione del profitto, che risulta essere non solo il fine dell'impresa, ma anche il mezzo per perseguirne altri, tra cui il supporto e il sostegno a persone che si trovano in estrema difficoltà economica.

Potrebbero sembrare delle linee per un progetto utopico, ma penso invece che si possano realmente realizzare, com'è dimostrato dalle centinaia di aziende che aderiscono a EdC, riuscendo non solo a sopravvivere, ma anche a condividere i loro utili con oltre dodicimila famiglie in Africa, in America Latina, in Asia, in Medio Oriente e nell'Est europeo.

Ma al di là dell'aiuto concreto che conferiscono a chi si trova in situazioni di povertà, il loro scopo fondamentale è di contribuire, tramite questo modello economico alternativo, alla felicità e al benessere di ciascuna persona, sia essa interna o esterna all'impresa.

CAPITOLO 1: ORIGINE E SVILUPPO DI EDC

1.1. Il background spirituale e culturale di EdC: il Movimento dei Focolari

Ogni concezione dell'agire economico è frutto di una particolare cultura e di una precisa visione del mondo. L'*humus* spirituale da cui è fiorito il progetto Economia di Comunione è il Movimento dei Focolari. Sorto a Trento nel 1943, conta oggi circa cinque milioni di persone di ogni razza, lingua, nazione e religione, sparse nel mondo intero, in 182 nazioni. Ad esso aderiscono soprattutto cristiani cattolici, ma anche cristiani di altre chiese, seguaci di varie religioni e persone che, pur non avendo un preciso riferimento religioso, sono uomini e donne di buona volontà.

La visione del mondo di questo Movimento è incentrata sulla realtà di Dio Padre di tutti. Per questo è richiesto di mettere in pratica quell'elemento che si chiama amore ed è amore cristiano o, per chi fosse di altre fedi, benevolenza, che significa voler il bene degli altri.

L'amore, la benevolenza, poi, vissuta da più persone, diventa reciproca e si esprime attraverso la solidarietà. Questa deve essere messa alla base di ogni azione umana, in qualsiasi campo: dal mondo dell'economia e del lavoro a quello della politica, della giustizia, della sanità, della scuola, delle comunicazioni sociali, dell'arte e così via².

Nel Movimento è tipica proprio la cosiddetta "cultura del dare", che sin dall'inizio si è concretizzata in una comunione dei beni fra tutti i membri ed in opere sociali anche consistenti. Questo concetto non si riferisce alla generosità, o al far beneficenza o all'esercizio della filantropia, né tanto meno si identifica con l'assistenzialismo. Si tratta piuttosto di conoscere e vivere la dimensione del donarsi e del dono come essenziale alla sostanza e all'esistenza della persona. La cultura del dare non riguarda solo l'uomo nella sua essenza (la persona nel suo relazionarsi come centro e fine di ogni realtà), ma comprende anche una serie di atteggiamenti e comportamenti che caratterizzano le relazioni umane³.

Moltissime persone di altre culture condividono gli obiettivi del Movimento, che sentono anche propri (la salvaguardia dei valori universali, ad esempio, come l'unità,

² C. Lubich, *L'Economia di Comunione*, op.cit., 16 ss.

³ L. Bruni, *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, 1999, 18,19.

l'amore, la pace, la legalità, i diritti umani, la solidarietà, ecc.) e per questo collaborano ai suoi progetti sociali.

1.2. Il progetto Economia di Comunione: nascita di un'idea

L'Economia di Comunione nasce da un'intuizione originale di Chiara Lubich, fondatrice e presidente del Movimento, in occasione del suo viaggio in Brasile nel 1991. Attraversando S. Paolo Chiara è colpita dall'estrema miseria e dalle tante favelas che circondano la città; una forte impressione, dovuta principalmente all'enorme contrasto tra quelle baracche (dove vivono pure persone della sua comunità) e i tanti e lussuosi grattacieli. La povertà aveva fatto la sua comparsa anche fra qualche migliaio dei 250.000 aderenti al Movimento, e ciò che già si faceva con la comunione dei beni fra i singoli non bastava più. Di qui l'idea di aumentare le entrate, facendo sorgere delle aziende, affidate a persone competenti, in grado di farle funzionare con efficienza, così da ricavarne degli utili.

In quei primissimi giorni l'idea si specifica meglio: gli utili aziendali devono essere messi in comunione, ma destinandoli a tre scopi precisi:

- a) l'autofinanziamento dell'impresa: essa deve svilupparsi e crescere, e necessita quindi di autofinanziamento e di investimenti. Questo è un segno che il progetto non è un intervento "miope" o d'emergenza: è invece una proposta per un normale funzionamento della vita economica e aziendale;
- b) per la diffusione della "cultura del dare": questa è la parte che riguarda la formazione culturale (che si traduce in stampa, convegni, strutture, borse di studio...) ed è in linea con l'esigenza di mirare ad uno sviluppo integrale di tutta la persona. Non si può realizzare un'economia nuova senza "uomini nuovi". Essi devono avere il carisma dell'unità e agire secondo la "cultura del dare";
- c) per i poveri delle comunità dei Focolari, che sono la finalità ultima del progetto. Ad essi si cerca un posto di lavoro, e non si vuol soltanto assisterli finanziariamente, anche se questo può avvenire in via d'emergenza e quindi provvisoria⁴.

⁴ C. Lubich, *L'Economia di Comunione*, op.cit., 31.

Altri due elementi erano poi presenti nella prima intuizione: la creazione di “poli produttivi”, e la richiesta, indirizzata all’intera comunità dei Focolari, di far partire un azionariato popolare per reperire gli indispensabili capitali per avviare nuove esperienze aziendali, soprattutto nei paesi in via di sviluppo dove l’accesso al credito è difficile e costoso.

I “poli industriali” delle aziende che aderiscono all’EdC si sono inizialmente sviluppati nelle zone economicamente più arretrate, per contribuire concretamente al miglioramento della condizione di povertà di queste aree. La località di insediamento è di solito situata vicino al luogo dove è già presente un nucleo residenziale di famiglie che vivono la “cultura del dare”. La formazione del Polo inizia dalla costituzione di una società che, dopo aver acquistato i terreni per la costruzione dei capannoni, finalizzati agli insediamenti produttivi, si impegna a fornire servizi di consolidamento alle aziende che faranno parte del Polo⁵.

L’esperienza dell’Economia di Comunione è un tentativo di “umanizzare l’economia”. Le aziende che vi aderiscono si impegnano a porre al centro dell’attenzione le esigenze e le aspirazioni dell’uomo e le istanze del bene comune. Esse, pur operando nel mercato e restando a tutti gli effetti delle imprese, si propongono come ragion d’essere di fare dell’attività economica un luogo d’incontro, di comunione tra chi ha i beni e chi non ne ha; comunione tra tutti i soggetti coinvolti in modi diversi nell’attività stessa. Se solitamente l’economia contribuisce a creare barriere tra le classi sociali e tra portatori di interessi diversi, queste imprese si impegnano invece:

- a destinare parte degli utili per soddisfare i bisogni più urgenti di persone che versano in situazioni di difficoltà economica;
- a incentivare al proprio interno e nei confronti di consumatori, fornitori, concorrenti, comunità locale e internazionale, pubblica amministrazione, ecc, rapporti di reciproca apertura e fiducia, sempre con l’attenzione verso l’interesse generale;
- a vivere e a diffondere la cultura del dare, della pace, della legalità, di attenzione all’ambiente, dentro e fuori l’azienda.

Non bisogna però dimenticare un elemento fondamentale, che sin dall’inizio ha accompagnato lo sviluppo dell’Economia di Comunione. In queste imprese si lascia spazio all’intervento di Dio, alla Provvidenza (che, pur nella consapevolezza della sua

esistenza, va comunque aiutata con una gestione programmata, in cui i conti tornano) anche nel concreto operare economico. E numerosi imprenditori testimoniano che, dopo ogni scelta controcorrente, che l'usuale prassi degli affari sconsiglierebbe, Egli non fa mancare un introito inatteso, un'opportunità insperata, l'offerta di una nuova collaborazione, l'idea di un nuovo prodotto di successo, ecc.⁶.

⁵ L. Bruni e L. Crivelli, *Per una economia di comunione, un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma, 2004, 68.

⁶ C. Lubich, *L'Economia di Comunione*, op.cit., 32, 35.

CAPITOLO 2: EDC, IMPRESA E MERCATO

2.1. Sviluppo, forme organizzative e dimensioni delle imprese EdC

L'idea di tale progetto viene accolta con entusiasmo soprattutto in Brasile e in America Latina, ma rapidamente si diffonde anche in Europa e nel resto del mondo. Molte aziende appartenenti ai settori più diversi sono nate, e molte altre già esistenti si sono trasformate secondo i canoni dell'EdC.

Le imprese che hanno accolto questo nuovo agire economico sono in tutto 735: 241 in America (USA ed America Latina), 458 in Europa, 31 in Asia, due in Medio Oriente, una in Africa e due in Australia⁷.

⁷ www.edc-online.org, Economia di Comunione.

Le aziende aderenti al progetto possono avere diverse dimensioni e forme organizzative. Esse sono nella quasi totalità di piccole dimensioni. Ciò è dovuto a due circostanze: innanzitutto i primi soggetti che hanno accolto l'iniziativa erano imprenditori a capo di aziende familiari che raramente superavano i 100 dipendenti, o gruppi alla guida di cooperative e aziende non *profit*. Inoltre ad esse si sono aggiunte imprese costituite per aderire al progetto sin dalla loro creazione e perciò non hanno ancora avuto il tempo necessario per raggiungere ampie dimensioni, visto che l'iniziativa di EdC è piuttosto recente⁸.

L'EdC è oggi composta da imprese operanti nei poli già attivi, da altre imprese che non sono nei poli ma che si ispirano ai suoi valori, da cooperative di produzione e sociali, e in molte attività di varia natura (progetti di sviluppo, azioni di volontariato, azioni educative, ecc.).

Essa è senz'altro aperta a tutti, purché sia rispettata la sua "regola" di divisione degli utili in tre parti.

2.2. Forma giuridica delle aziende EdC: tra *for profit* e non *profit*

Un primo punto caratteristico dell'EdC è che esso si rivolge normalmente a imprese che nella classificazione usuale sono chiamate "*for profit*", poiché la loro forma giuridica è stata pensata per l'appropriazione privata dei profitti dell'impresa. Sono invece poche le aziende non *profit* che aderiscono al progetto. Alla nascita di esso, Chiara Lubich non propose, come magari ci si sarebbe potuto attendere, la costituzione di organizzazioni caritative o assistenziali, ha invece parlato da subito di "imprese", strumento insolito di solidarietà.

Queste seguono la prassi delle aziende a scopo di lucro, salvo che, una volta chiuso il bilancio, i destinatari della distribuzione di eventuali profitti non sono soltanto i proprietari. Essi si rivolgono anche a persone indigenti e alla creazione di strutture di formazione, in cui si insegna e si diffonde la cultura da cui è nato il progetto. Quest'ultimo prevede infatti che gli utili siano impiegati per realizzare i tre scopi di Economia di Comunione: per aiutare i bisognosi, per l'incremento dell'impresa e per la

⁸ L. Bruni, *Economia di Comunione*, op.cit., 101.

formazione di uomini nuovi, cioè persone animate dall'amore, capaci di mettere in pratica la cultura del dare anche nella vita economica.

Luigino Bruni (professore di Economia politica presso il Dipartimento di Economia politica e docente di Etica ed economia all'Università Bicocca di Milano) afferma che “le imprese EdC potrebbero in questo aspetto assomigliare ad alcune imprese a scopo di lucro possedute da fondazioni con finalità filantropiche (diffuse soprattutto negli USA), caso in cui i profitti ricavati alimentano l'attività redistributiva delle fondazioni, ad esempio l'erogazione di borse di studio a famiglie non abbienti, o il finanziamento di progetti di sviluppo in zone di povertà”⁹.

Ma le imprese EdC sono invece viste diversamente da altri commentatori, che le definiscono non *profit*. Infatti, oltre a quanto fanno in materia di distribuzione degli utili di bilancio, adottano uno stile di gestione che comprende “atti di benevolenza” verso lavoratori, clienti, fornitori, addirittura verso concorrenti. E ciò anche se hanno un costo per l'impresa.

Un elemento che accomuna le imprese EdC alle non *profit* è il loro atteggiamento di apertura verso vari interlocutori; l'impresa EdC si vorrebbe porre verso tutti i soggetti in un atteggiamento di piena disponibilità. Tuttavia, se ciò fosse interpretato come volontà di trasferire ricchezza alla controparte attraverso prezzi o condizioni di favore, risulterebbe vanificato l'obiettivo distributivo previsto dal progetto, a causa di un probabile saldo negativo di bilancio. L'apertura verso gli interlocutori deve essere invece intesa come disponibilità, quando ne occorressero le circostanze, a “scommettere” su qualcuno di essi, nel senso di allentare nei suoi confronti alcune cautele normalmente previste nel mercato, per permettergli di uscire da una situazione difficile, di crescere professionalmente, ecc.

Le aziende EdC vogliono essere “provocatrici di comunione”, capaci di distaccarsi dai propri interessi per condividere quelli dell'interlocutore.

Esse trattano alle normali condizioni di mercato, ma sono allo stesso tempo, e quando necessario, pronte ad assumere un atteggiamento di apertura all'altro.

A livello di *mission* aziendale, gli obiettivi di fondo delle aziende di EdC e delle non *profit* nella sostanza tendono a coincidere.

⁹ L. Bruni e L. Crivelli, *Per una economia di comunione*, op.cit., 183 ss.

Tuttavia le prime possono costituire, o punto di arrivo per alcune, o comunque essere significativo modello di confronto per tutte. Infatti nelle imprese non *profit* non sempre esiste la consapevolezza di agire economicamente in base al principio di reciprocità. La presenza di questa consapevolezza porterebbe ad un maggiore consenso tra i membri di vertice delle aziende e i dipendenti e collaboratori interni ed esterni attorno agli obiettivi aziendali. Inoltre rimotiverebbe continuamente i soggetti coinvolti sui valori di fondo che hanno fatto nascere l'azienda stessa. Spesso, infatti, soprattutto nei momenti di difficoltà, c'è il pericolo che prevalga la dimensione economica sulla motivazione etica o religiosa, sulla dedizione alla missione dei soci fondatori¹⁰.

2.3. Impresa e profitto come strumento di comunione

La radicalità della proposta di EdC consiste nel suo rivolgersi direttamente al mercato, attraverso la penetrazione della comunione nelle organizzazioni economiche tradizionali.

E' nella comunione degli utili secondo i tre scopi che essa si manifesta con più forza. Nel progetto è previsto che tutte le società (per azioni, a responsabilità limitata, ecc.) seguano le disposizioni del Codice civile, il quale prevede che gli utili possano essere accumulati come riserva nelle casse della società, oppure distribuiti ai soci. Tale decisione spetta all'assemblea.

Essa potrà anche decidere di destinarne una parte direttamente ai fini di EdC, se tutti i membri aderiscono all'iniziativa; negli altri casi toccherà direttamente a ciascun socio provvedere a versare gli utili ricevuti ad EdC, se, quando ed in che misura vorrà farlo¹¹.

La divisione degli utili gioca un ruolo molto importante nel caratterizzare le imprese EdC. Va però ricordato che non è il versare gli utili la prova della piena appartenenza al progetto. Potrebbe accadere che in un anno essi debbano essere reinvestiti interamente per far fronte ad una delicata congiuntura: sarebbe preoccupante invece il caso in cui per molti anni l'azienda non mettesse gli utili in comune. Ciò

¹⁰ L. Bruni e V. Pelligra, *Economia come impegno civile, relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma, 2002, 317.

¹¹ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunione, Una Cultura Nuova*, AIEC, 183.

significherebbe che non è più in grado di creare valore aggiunto o che è venuta meno la “cultura di comunione”.

Gli utili rappresentano quindi solo un aspetto di un’azienda EdC. In uno dei primi commenti al progetto si legge quanto segue: ”Degli effetti economici prodotti dall’attività di un’impresa il profitto è solo la punta dell’iceberg, quella che emerge dai calcoli contabili. Il grosso dell’iceberg, cioè il gran numero di voci di ricavo e di costo...è non meno importante del valore del saldo ai fini di una corretta valutazione sociale dell’attività svolta. Infatti un’ impresa può distribuire e in genere distribuisce ricchezza in molti altri modi, oltre la distribuzione degli utili, ad esempio offrendo buone opportunità di lavoro, buone condizioni di qualità e prezzo dei prodotti venduti, o buone opportunità di sbocco per i prodotti dei fornitori”¹².

La comunione degli utili è l’espressione finale di una vita di comunione che coinvolge tutti gli ambiti della vita d’azienda: dal rapporto con il fisco (improntato alla legalità), a quello con i clienti, fornitori, concorrenti, all’attenzione per l’ambiente, sia interno che esterno.¹³

La natura della comunione si basa sulla logica dell’amore che diventa reciprocità gratuita e condivisa. Essa però non trova spazio nell’idea di razionalità tradizionalmente adottata dalla scienza economica, in cui l’interazione con l’altro non può essere che strumentale ai propri obiettivi individuali. La comunione necessita di un’altra razionalità, in cui vi sia spazio per la logica del dare, senza pretesa di restituzione.

2.4. Verso una razionalità economica capace di comunione

L’Economia di Comunione, a forte contenuto relazionale e ideale, necessita di un’idea di razionalità diversa rispetto a quella che oggi connota la scienza economica. La corrente concezione di “agire razionale” si caratterizza per due aspetti fondamentali: la strumentalità e l’individualismo.

La scienza economica è una delle discipline in cui il valore dell’individuo-persona si è maggiormente affermato. Max Weber, ad esempio, pensa che il capitalismo derivi

¹² B Gui (1992), *Impresa ed Economia di comunione: alcune riflessioni*, “Nuova Umanità”, 80/81, p.166.

¹³ L. Bruni e L. Crivelli, *Per una economia di comunione*, op. cit., 23-24.

dalla cultura cristiana, o da lavori più recenti che identificano nella valorizzazione dell'operosità umana, la base da cui si è poi sviluppato il capitalismo moderno.

La scienza economica ha iniziato a distaccarsi dalla morale dal XVIII secolo, quando comincia a concentrarsi soltanto sull'azione individuale dell'uomo teso a massimizzare la propria ricchezza. L'economista pensa di poter analizzare la persona indipendentemente e separatamente dai suoi rapporti con l'altro perché gli individui, prima di iniziare a "barattare", non sono legati da alcun nesso inscindibile. Egli costruisce così una scienza individualistica.

Si afferma, soprattutto a partire dagli inizi del XIX secolo, l'*homo oeconomicus*, teso a massimizzare l'interesse personale, e le cui caratteristiche chiave sono: lungimiranza, opportunismo, coerenza, perfetta informazione, egoismo e individualismo.

Da questo momento in poi, l'economista cercherà di spiegare ogni fenomeno sociale sulla base del comportamento individuale. Questo approccio, a partire dal XX secolo, viene chiamato "individualismo", intendendo il disinteresse della scienza economica verso i fenomeni non riducibili ad azioni di individui separati gli uni dagli altri.

Tale assetto individualistico si incarna nell'idea di razionalità economica, nei suoi due pilastri:

- **strumentalità**, che si esprime in una logica di scelta che fa leva sugli strumenti considerati più efficaci per raggiungere gli scopi prefissati, ma che è "miope" per quanto riguarda il contenuto degli scopi stessi;
- **individualismo**, secondo cui gli individui non hanno alcun legame affettivo gli uni con gli altri e non possiedono altri sentimenti se non il desiderio di massimizzare il proprio tornaconto personale.

Si capisce quindi come questa razionalità non sia adatta a comprendere i comportamenti posti in essere all'interno dell'esperienza dell'Economia di Comunione. Osservando gli atteggiamenti e i modi d'agire praticati nelle imprese aderenti al progetto si può invece delineare l'idea di razionalità che li muove. Essa può essere chiamata "razionalità di comunione", e presenta quattro caratteristiche:

- universalismo, cioè l'aver un atteggiamento di comunione verso gli altri, fino a comprendere l'umanità intera;
- relazionalità: la persona è sempre vista in un rapporto costitutivo con l'altro, sia nei rapporti intra che extra aziendali;

- razionalità espressiva, che va oltre la strumentalità. Si riferisce al desiderio di “esprimere” con quel comportamento qualcosa della propria personalità o dei propri valori. Coloro che aderiscono ad EdC mettono gli utili in comune non perché operano un calcolo mezzi/fini, ma per manifestare un loro modo di concepire l’economia e la vita.
- non-condizionalità, cioè una razionalità che non ponga come pre- condizione una corrispondenza da parte degli altri. La gratuità iniziale è molto importante. Infatti, come hanno dimostrato recenti esperimenti in teoria economica, se un soggetto sa di aver ricevuto fiducia incondizionata dall’altro, è spinto a ricambiare tale fiducia, il sentirsi degni di fiducia rende più capaci di reciprocità¹⁴.

2.5. Superamento dell’idea tradizionale di mercato

L’ EdC cerca di porre l’amore al centro dell’economia. Se ciò è condiviso anche da altre esperienze economiche, come ad esempio da molte imprese non *profit*, tanti economisti del passato e dell’epoca moderna non sono d’accordo, basti pensare a *D.H. Robertson*, secondo cui l’amore non dev’ essere sprecato nella vita economica, poiché per spiegare e prevedere i comportamenti economici, è sufficiente ipotizzare il tornaconto personale.

Distanziandosi dalla tradizione classica i primi economisti, di cui *Smith* è il rappresentante, videro il mercato come il luogo della libertà, dei rapporti alla pari, della possibilità di non dover più dipendere dagli altri. Grazie al mercato, c’è la possibilità di incontrarsi in modo pacifico e libero per raggiungere il proprio interesse, senza conoscersi e tanto meno amarsi¹⁵.

Per l’Economia di Comunione il mercato rappresenta un momento qualificante della vita civile, comune, ed è costruttore di rapporti di reciprocità positivi. Essa ha una visione del mercato sostanzialmente buona, anche se è comunque cosciente dei danni che può provocare (basti pensare al fatto che l’intuizione originante il progetto nasce proprio dal constatare il fallimento del mercato nel risolvere l’estrema povertà). EdC richiama l’attività economica alla sua vocazione originaria, che è quella di incontro pacifico tra persone libere. Quindi non condanna il mercato, ma si impegna affinché esso possa

¹⁴ L. Bruni, *Economia di Comunione*, op.cit., 37 ss.

diventare un momento di creazione di vero benessere, di felicità e di incontri autentici tra persone: economia e comunione.

Supera quindi l'idea di mercato come il luogo di realizzazione dei soli rapporti strumentali, dove domina la logica del contratto. Quest'ultimo è caratterizzato nella sua struttura dalla bidirezionalità: si dà e si riceve, tra A e B c'è uno scambio di "valori equivalenti". La prestazione di A verso B richiede necessariamente la controprestazione di uguale valore da parte di B ad A. Se B non "reciproca", A non adempie la sua prestazione, mentre, nel caso in cui l'abbia già eseguita, può adire l'azione giudiziaria di fronte all'inadempimento dell'altra parte.

Il nuovo progetto economico mira invece ad una reciprocità, chiamata da L. Bruni reciprocità sociale, in cui lo scambio tra le due parti non deve necessariamente rispettare il principio di equivalenza in termini di valore e si caratterizza per la gratuità degli atteggiamenti dei soggetti coinvolti¹⁶.

L'elemento distintivo del modello dell'EdC è di utilizzare il mercato come strumento per ridistribuire la ricchezza ed eliminare l'ineguaglianza. Questo aspetto rappresenta una novità, infatti finora è sempre stato affidato allo Stato il compito della redistribuzione (con la tassazione progressiva si tassano di più i ricchi per dare ai poveri), mentre il mercato è stato identificato come luogo di produzione della ricchezza¹⁷.

¹⁵ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunione*, op.cit., 67-68.

¹⁶ L. Bruni, intervento su *Economia e reciprocità* alla Scuola EdC di Piacenza, ottava lezione, 24.05.04.

¹⁷ A. M. Baggio, *Etica ed Economia verso un paradigma di fraternità*, Città Nuova, Roma 2005, 137.

CAPITOLO 3: RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE DELL'IMPRESA EdC:

3.1. Relazioni interne all'impresa EdC

Le aziende aderenti al progetto sono caratterizzate da una gestione incentrata sulla persona e conseguentemente sulla comunità di persone, dando enorme spazio al cosiddetto “capitale intangibile”, il quale si riflette nei rapporti di reciprocità, fiducia e condivisione interni all'azienda.

La qualità delle relazioni interne, sia con i colleghi che con i propri superiori, comporta una grande spinta motivazionale; spesso infatti, ricompensando ogni sforzo dei dipendenti con del denaro, si rischia di distruggere la loro motivazione intrinseca. Essi dovrebbero considerare l'azienda non solo come pura fonte di guadagno, ma come un ambiente sereno in cui sentirsi valorizzati. Ciò contribuirebbe a un maggiore impegno nel proprio lavoro e, conseguentemente, ad una maggiore qualità dei beni realizzati¹⁸.

Questo progetto porta ad un nuovo concetto gestionale, che consiste nell'“evidenziare l'apporto dato dalle risorse immateriali in termini di creazione di valore, il cui conseguimento è legato al coinvolgimento di tutti i membri dell'impresa”¹⁹.

La qualità relazionale è fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi aziendali; la *mission* delle imprese EdC si riflette in una serie di finalità, nella convinzione di poter contribuire al miglioramento della vita sociale e delle situazioni più vicine di povertà. La missione chiave dell'azienda e dei suoi membri, imprenditori e lavoratori, consiste nella creazione di posti di lavoro, nel tentativo di far esprimere talenti, risorse e bisogni dei dipendenti e nella condivisione di scelte inerenti la divisione degli utili aziendali. Ma si esprime soprattutto nella creazione di un clima di comunione, l'unico a poter porre in evidenza, oltre alle capacità tecnico-professionali di ciascuno, il “capitale intangibile”²⁰. Tale clima si realizza attraverso un atteggiamento orientato alla cultura del dare da parte dei soggetti dell'impresa e attraverso la loro valorizzazione che avviene anche tramite l'assicurazione di un ambiente di lavoro disteso e amichevole, in cui regni rispetto reciproco. La salute e il benessere di ogni membro dell'azienda sono oggetto di attenzione e le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività: vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione, livelli tollerabili di rumore, illuminazione adeguata, e così via.

Si cerca quindi di garantire a tutti i soggetti dell'azienda un ambiente di lavoro ottimale.

3.1.1. Soggetti dell'impresa

¹⁸ L. Bruni e S. Zamagni, *Economia civile, efficienza, qualità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna, 2004, 194.

¹⁹ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunione*, op.cit., 163.

²⁰ L. Bruni e L. Crivelli, *Per una economia di comunione*, op. cit., 90.

L'Economia di Comunione propone una nuova linea di conduzione d'azienda che metta in atto atteggiamenti ispirati alla spiritualità del Movimento. Perché questo sia possibile è necessario il contributo di tutti i soggetti dell'impresa. Essi sono consapevoli del ruolo che hanno in rapporto a loro stessi e ai collaboratori, ma sono anche portatori di una concezione comunitaria, caratterizzata dall'interesse alla continuità dell'azienda, dal benessere dei lavoratori e dell'intera società. Gli attori chiave del progetto EdC sono: l'imprenditore, i dipendenti e i poveri, chiamati "indigenti", verso cui è rivolta parte degli utili ricavati.

3.1.1.1. L'imprenditore

L'imprenditore è un "uomo nuovo". Svolge un ruolo fondamentale per la realizzazione del progetto EdC, per il suo sviluppo e per la gestione aziendale. L' "uomo nuovo" è una persona laica, di profonda fede, che cerca di vivere il Vangelo e quindi di diventare "costruttore" di comunione. Ciò non solo nella dimensione spirituale ma anche in tutte le altre, tra cui quella economica. Infatti "non si può realizzare un'economia nuova, una politica nuova, una scienza nuova, una medicina nuova senza uomini nuovi"²¹.

Sperimentare la comunione in azienda si realizza mediante un atteggiamento di fiducia, reciprocità, gratuità, amore e unità, cioè attraverso una vita di condivisione.. L'esempio deve partire dal vertice gerarchico, il cui modo d'agire plasma tutta l'azienda, definendone comportamenti e priorità.

Egli non assume tale orientamento al fine di ottenere guadagni più elevati. La motivazione principale è infatti la vocazione naturale a dedicarsi all'umanità, alle esigenze economico-sociali della realtà che lo circonda, che vede come un modo per realizzarsi pienamente. Altrimenti non si spiegherebbe il motivo per cui molti imprenditori investono i loro capitali per ritrarre utili più modesti di quelli che potrebbero ottenere con altri impieghi²².

²¹ C. Lubich, *L'Economia di Comunione*, op.cit., 54, estratto del discorso tenuto da Chiara Lubich il 29 febbraio 1992 a Castelgandolfo.

²² L. Bruni, *Economia di Comunione*, op.cit., 28-29.

L'imprenditore aderente a EdC e che opera in accordo ai propri valori ha un impatto sociale concreto incidendo sul bene comune. Egli riesce inoltre a vivere con grande serenità e gioia perché completa la sua vita privata tramite un lavoro in cui può esprimere al massimo le potenzialità proprie e altrui, e ciò viene notato da coloro che entrano in contatto con l'azienda.

L'impresa diventa una comunità di persone che produce beni o servizi. In essa non si applica il principio gerarchico ma si valorizza la persona e le sue capacità, godendo ognuno di uguaglianza di agire ed essere, nonostante le differenze di ruoli o compiti.

Perché ciò sia possibile occorre che l'imprenditore gestisca onestamente l'azienda e coinvolga i lavoratori. Il primo aspetto si esprime con il rispetto delle leggi, un comportamento eticamente corretto verso le autorità fiscali, gli organi di controllo, i sindacati e gli organi istituzionali²³.

Il secondo attraverso la partecipazione dei dipendenti alle scelte aziendali, di investimento. Le decisioni vengono prese assieme di modo che ciascuno dia il suo contributo. Una soluzione trovata col consenso di tutti implica maggior entusiasmo nel proseguire l'attività aziendale e nella concretizzazione di quanto è stato deciso. Favorire il coinvolgimento e conferire responsabilità incentiva la creatività di ognuno.

Gli imprenditori devono sviluppare la capacità di ascolto, devono affiancare l'intuizione e la prontezza a fronteggiare rischi alla capacità di motivare i membri alla disponibilità al confronto, prima e dopo l'inizio di un progetto.

Logicamente la condivisione va combinata con competenza, professionalità e un aggiornamento continuo, fondamentale per creare fiducia nel cliente che è poi la base per creare condivisione²⁴.

Gli imprenditori rappresentano la sintesi dei diversi interessi ed energie dei membri dell'azienda. Agendo in tal modo essi cercano di garantire la qualità della produzione e della vita dei lavoratori. A tal fine si ritrovano con i responsabili della gestione per verificare la qualità dei rapporti interpersonali, cercano di adottare criteri di selezione del personale e di programmazione dello sviluppo professionale per i lavoratori in modo da agevolare il diffondersi di un buon clima aziendale, caratterizzato dal sostegno reciproco. Quest'ultimo è forse in parte influenzato anche dal fatto che la

²³ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunione*, op.cit., 200-201.

maggioranza degli imprenditori preferisce assumere individui che conosce personalmente e al momento dell'assunzione l'elemento considerato più importante è la personalità del nuovo dipendente.

Un altro aspetto che testimonia l'attenzione verso le relazioni umane e personali nell'impresa è data dal fatto che essi si interessano alla vita privata dei lavoratori, alla loro situazione familiare e di salute, soprattutto per poterli aiutare a risolvere eventuali problemi. In tal modo cercano di ottenere il loro appoggio, indispensabile perché la condivisione delle stesse idee aumenta la sinergia²⁵.

La solidarietà dell'imprenditore si manifesta anche tramite il mettere a disposizione non solo beni, ma anche tempo e professionalità per aziende che vogliono iniziare la loro attività in paesi meno sviluppati.

Deve inoltre rispettare la regola della divisione degli utili in tre parti.

Si può quindi affermare che la peculiarità degli imprenditori aderenti al progetto rispetto ad altri consiste nell'imprimere i loro valori nei prodotti realizzati; questi hanno il segno della cultura da cui provengono, cioè della comunione applicata alla vita economica. Inoltre focalizzano la loro azione sulla valorizzazione delle persone e delle relazioni fra esse, contribuendo, tramite il lavoro di gruppo, alla crescita individuale di ognuno²⁶.

3.1.1.2. I dipendenti

Per capire bene tale figura può essere utile riferirsi alla dottrina sociale della chiesa per la quale l'uomo è il soggetto del lavoro; quest'ultimo è al suo servizio e ha sempre la dignità della persona stessa che lo compie. Per questo ogni mansione, dalla più impegnativa a quella più banale, ha sempre un'elevata considerazione nelle aziende aderenti al progetto.

Queste ultime superano la concezione "taylorista", per la quale ognuno è sostituibile ed è importante solo per la forza lavoro apportata. EdC afferma invece che la forza lavoro è tanto essenziale quanto il lavoratore in sé. Considerarsi post-tayloristi

²⁴ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunione*, op.cit., 149-150.

²⁵ L. Bruni e V. Pelligra, *Economia come impegno civile*, op.cit., 349.

²⁶ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunione*, op.cit., 160.

implica l'aver compreso che il successo e la forza competitiva consistono nella valorizzazione della persona.

Le aziende EdC non si preoccupano soltanto di uno sviluppo quantitativo, ma anche qualitativo. Ciò si realizza attraverso il riconoscimento dei collaboratori come persone, valorizzando le loro capacità e potenzialità; inoltre essi condividono le loro conoscenze perché si sentono apprezzati e cercano di dare il meglio per l'azienda.

L'importanza data alla persona e alla sua partecipazione alla vita aziendale conferma e promuove comportamenti attivi, in cui ognuno cerca di contribuire alla crescita dell'impresa. Il coinvolgimento negli obiettivi aziendali riesce a creare un ambiente di rapporti solidali in cui ciascuno può agire senza timori e calcoli di convenienza personale e quindi può esprimersi al massimo livello del lavoro umano, il lavoro creativo, quello che nessun macchinario riuscirà mai a sostituire e che costituisce quindi un punto di forza per le aziende.

Inoltre i lavoratori devono avere una comunione di intenti nella produzione e condividere ideali simili, cercando di mettere in pratica la cultura del dare, dell'amore reciproco. Ciò si realizza ad esempio attraverso la fornitura di un bene di qualità o l'uso di sostanze non inquinanti nella sua produzione, che esprimono l'attenzione verso il cliente e la sua salute²⁷.

3.1.1.3. Gli "indigenti"

Le aziende EdC sono nate con l'intento di andare incontro alle necessità degli indigenti, innanzitutto di quelli che aderiscono al Movimento, ma con la prospettiva di diffondere l'aiuto anche al suo esterno.

La presenza degli indigenti nel progetto mantiene sempre viva la principale finalità per cui è nato: la possibilità di vivere la cultura del dare. Essi sono uno stimolo nell'orientare le scelte produttive e nell'incanalare le risorse disponibili e danno la motivazione per superare momenti difficili, per nuove iniziative. Grazie a loro si è impostato uno stile di vita sobrio, sia nelle strutture che nelle persone che vi lavorano.

²⁷ S. Zamagni, intervento su "*Il simbolo dell' Economia di Comunione*" in occasione del convegno al Polo Lionello, Incisa in Valdarno (Fi), 17-18 maggio 2003.

Inoltre la presenza attiva di persone che “dipendono” per la loro sopravvivenza da quel terzo di utili delle aziende sviluppa una forte coesione tra tutti i soggetti dell’impresa: i soci, gli amministratori, il personale, i dirigenti, ecc. Ciò permette la diffusione di un controllo reciproco al fine di perfezionare assieme le proprie prestazioni, migliorando la qualità della produzione. Si vuole ottenere un buon prodotto, non solo perché esso risponda ai parametri della certificazione qualitativa, ma soprattutto per fornire benessere alla persona che li utilizzerà e per mantenere l’efficienza, essenziale per fornire maggiori mezzi di sostentamento alle situazioni che ci si è impegnati a sollevare²⁸.

Ma anche gli indigenti donano qualcosa, e non soltanto le loro necessità. Spesso, infatti, condividono parte degli utili ricevuti con chi si trova in circostanze peggiori e, appena le loro condizioni migliorano, comunicano che non necessitano più di quell’aiuto, che può essere indirizzato a persone più bisognose.

Inoltre a volte interagiscono con l’azienda attraverso idee, talenti, consigli, esperienze messe in comune e che si rivelano preziose dal punto di vista economico²⁹.

3.1.2. Ambiente di lavoro e sicurezza

L’obiettivo delle aziende EdC è lo sviluppo tramite le persone. Perché ciò sia possibile, esse devono essere istruite, sane e avere i mezzi necessari. Per questo una parte degli utili è devoluta alla soddisfazione di bisogni essenziali, mentre un’altra è destinata alla formazione di uomini nuovi, in grado di collaborare attivamente alla realizzazione di un mondo migliore.

Gli obiettivi di EdC si attuano soprattutto grazie alla presenza di un ambiente e di un clima aziendale che permettano la realizzazione e il benessere dei lavoratori.

Un buon ambiente si ottiene ponendo attenzione alla salute dei dipendenti e alla loro sicurezza. A tal fine le aziende EdC cercano di porre attenzione sui seguenti aspetti:

1. condizioni di lavoro (orari, ritmi e ambienti di lavoro);
2. cura della sicurezza nel contesto produttivo (strumentazione meccanica e automatizzata, materiali dannosi alla salute, sistemi protettivi);
3. cura della salute psicofisica dei lavoratori (pausa pranzo, periodi di vacanza);

²⁸ L. Bruni e L. Crivelli, *Per una economia di comunione*, op. cit., 71.

4. attenzione alla differenza di genere: affidamento di lavori fisicamente sostenibili dalle donne, tutela in condizioni di gravidanza o allattamento;
5. cura della salute dei consumatori (prodotti e modalità produttive non nocive né inquinanti);
6. flessibilità rispetto all'orario di lavoro dei dipendenti, condivisione di carichi straordinari e temporaneità degli stessi, disponibilità alla concessione del *part time*.

Inoltre si ricerca la qualità edilizia e ambientale grazie alla bioarchitettura. Si cerca di utilizzare materiali naturali e non inquinanti, tecnologie e impianti che favoriscono il risparmio energetico, si concepiscono gli spazi in modo da rispondere ai bisogni di salubrità e serenità delle persone che vi vivono.

Oltre a notevoli benefici, tutte queste attenzioni comportano anche dei costi, necessari quando si vuol considerare il lavoratore come persona e non come semplice produttore di profitto.

Si cerca inoltre di garantire un buon clima aziendale, fondato sul rispetto, fiducia e stima reciproci, e ciò ad ogni livello della gerarchia aziendale. Questo è possibile anche grazie a forme di condivisione e di comunicazione tra ruoli diversi all'interno dell'impresa, che rendono più compatto il personale nella comune fruizione di informazioni. Oltre ad essere mezzo di socializzazione e realizzazione, la comunicazione interna ha valore produttivo permettendo di coordinare l'operato e le azioni dei singoli dipendenti, arrivando ad un risultato migliore. Aiuta ad incentivare la collaborazione ed il senso di appartenenza che porta ad una maggiore velocità di risoluzione dei problemi (*problem solving*), ad un miglioramento delle prestazioni individuali e di gruppo, il quale mette a frutto un capitale conoscitivo di tecniche ed esperienze condivisibile e riutilizzabile (*knowledge management*).

Ciò è ancora più evidente nelle imprese di servizi, in cui la comunicazione tra operatori esprime lo stile aziendale, data l'immaterialità del prodotto e il fatto che il personale è spesso in contatto diretto con il cliente finale³⁰.

Oltre allo scambio di idee tra colleghi, dirigenti e dipendenti, la comunicazione avviene anche tra imprese EdC, sia a livello locale che internazionale. Esse gioiscono dei

²⁹ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunità*, op.cit., 167.

³⁰ E. Golin e G. Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni, strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, Roma, 2003, 79 e 117.

successi e imparano dalle difficoltà o fallimenti altrui con uno spirito di sostegno e solidarietà reciproci. Tale spirito è possibile anche grazie alla formazione dei membri dell'impresa.

Perché la cultura del dare sopravviva in economia è infatti necessaria una preparazione adeguata. A tal fine occorre creare scuole per imprenditori, economisti, professori, studenti di economia e per ogni componente dell'azienda³¹.

3.2. Le relazioni con l'esterno

Tutti gli elementi interni all'impresa sopra analizzati, quali le relazioni con i dipendenti, la valorizzazione delle risorse umane, la condivisione delle strategie, la produzione di conoscenze, contribuiscono, assieme alla qualità e quantità dei beni prodotti, a determinare il valore economico dell'azienda. Ma esso è costituito anche da fattori esterni. I più significativi sono: l'attenzione ai fornitori, clienti, concorrenti, l'impatto sociale e ambientale, la reputazione aziendale³².

3.2.1. Le relazioni con i fornitori

Uno dei principi di EdC sostiene la necessità di stabilire anche con i fornitori rapporti umani di condivisione e di comunione. Ciò si realizza soprattutto tramite l'interazione personale, relazionandosi con l'altro prima di tutto come persona e poi come fornitore e creando un clima di fiducia e di accoglienza, che lo faccia sentire a suo agio³³.

Ogni impresa segue i propri criteri al fine di individuare la rete di fornitori con cui collaborare. Le imprese EdC valutano la mutua convenienza economico-finanziaria (condizioni, tempi e modalità di pagamento) ma anche il loro livello di specializzazione. Ciò si riferisce alla tipologia e alla qualità del prodotto fornito e ai servizi correlati, quali l'assistenza e la distribuzione nel territorio. Ma l'aspetto più importante che esse considerano è la condivisione degli stessi valori, di modo che, oltre alla specificità di

³¹ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunione*, op.cit., 215.

³² P. Tarchi (ed.), *Etica del profitto e responsabilità sociale dell'impresa*, Città Nuova, Roma, 2005, 131.

³³ L. Bruni e V. Pelligra, *Economia come impegno civile*, op.cit., 344.

competenze e servizi erogati mutuamente, si possano condividere strategie di sviluppo e costruire sistemi di collaborazione strutturale.

E' infatti importante unire forze diverse per realizzare obiettivi comuni ed esprimere specificità complementari.

3.2.2. Le relazioni con i clienti

Il fine delle aziende EdC è l'attuazione della "comunione", dell'amare tutti, anche nella vita economica. Questo ha influenzato la visione del cliente, solitamente visto soprattutto come fonte di guadagno. L'impresa EdC, invece, cura sensibilmente il rapporto con l'acquirente, basti pensare alla modalità di produzione di beni e servizi; i lavoratori, resi coscienti del progetto a cui aderisce l'azienda, si impegnano a far sì che i destinatari del loro lavoro possano disporre di prodotti di qualità e che non siano nocivi per la loro salute.

Il cliente diventa una figura centrale dell'attività produttiva, essenziale per identificare gli indicatori di soddisfazione di diverse tipologie di clientela. Ciò comporta l'analisi della *customer satisfaction* non soltanto sulla base del gradimento del prodotto finale, ma anche secondo altri indicatori:

- valutazione della qualità del prodotto e dei suoi componenti (utilità, funzionalità, reperibilità, salubrità, sicurezza, affidabilità e convenienza);
- qualità del processo produttivo: condizioni dei lavoratori in produzione, impatto sull'ambiente);
- ruolo dell'azienda nel mercato (atteggiamento verso altre aziende, anche concorrenti, reputazione)³⁴.

Quindi, oltre all'*output* ottenuto, è importante anche il processo tramite cui si giunge al risultato e la spinta motivazionale di coloro che operano per la piena riuscita dello stesso³⁵.

3.2.3. Le relazioni con i concorrenti

³⁴ E. Golin e G. Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni*, op.cit., 57 e 59.

Il rapporto con i *competitors* non è caratterizzato da un atteggiamento agguerrito praticato al fine di ottenere il massimo vantaggio economico a danno delle altre aziende, ma dalla lealtà. Ciò è possibile quando un'azienda presenta l'effettivo valore dei suoi prodotti e si astiene dal mettere in luce negativa i beni e i servizi altrui. Si cerca di stabilire un approccio amichevole e di mutua collaborazione.

Coloro che operano nelle imprese concorrenti sono considerati persone da amare, non sono nemici, ma soggetti che hanno il diritto di operare con successo. Una tale visione ha dei vantaggi anche per la clientela poiché evita il realizzarsi di accordi tra produttori che possano in qualche modo danneggiarla.

Maggiore è l'agire disinteressato e l'attenzione che l'impresa rivolge al cliente o al fornitore, maggiore diviene l'atteggiamento positivo verso di essa³⁶.

Ma tale apertura all'altro applicata alla vita economica può far nascere dei dubbi: si potrebbe temere che una debole concorrenza possa portare a prezzi più alti e ad una minore concentrazione sulla qualità del prodotto; potrebbe inoltre calare l'adozione di innovazioni tecniche ed organizzative che permetterebbero all'azienda di ottenere vantaggio competitivo rispetto alle altre.

Queste eventualità si possono evitare grazie alla capacità di saper distinguere tra i casi in cui favorire il concorrente o collaborare con lui vada contro l'interesse dei clienti e della stessa società, da quelli in cui questo atteggiamento abbia invece un risvolto positivo.

Ad esempio, se due concorrenti operanti nello stesso settore in presenza di un mercato abbastanza grande faticassero a sopravvivere, potrebbero differenziare i loro prodotti piuttosto che insistere su beni molto simili, e ciò non si rivelerebbe dannoso per gli acquirenti. Se da una parte si ridurrebbe la spinta sui prezzi verso il basso per una data tipologia di prodotto, dall'altra se ne metterebbe però a disposizione una nuova, capace di soddisfare esigenze che prima non trovavano piena corrispondenza nell'offerta.

Oppure due imprese potrebbero ridurre i costi attraverso la collaborazione, ad esempio evitando duplicazioni di macchinari costosi che ciascuna impresa, da sola, utilizzerebbe troppo poco.

Prima di decidere se compiere un'eccezione alle normali procedure per amore all'altro, è necessario capire a fondo la sua situazione aziendale, e ciò raccogliendo

³⁵ L. Bruni e S. Zamagni, *Economia civile*, op.cit., 228.

informazioni, tentando di comprendere il suo punto di vista, le motivazioni del suo agire e il suo stato d'animo.

Senza questi passaggi si rischia soltanto di fare errori che potrebbero danneggiare entrambe le aziende (la propria e quella altrui).

Sarebbe inoltre positivo non assumere da soli decisioni in situazioni difficili. Occorre condividere le proprie impressioni e valutare le circostanze con qualcuno che appoggi l'impostazione e i valori dell'azienda. Il confronto è utile per chiarire quale sia la posizione migliore da adottare, evitando di lasciarsi influenzare troppo dalle prime impressioni sulla controparte che potrebbero essere errate³⁷.

3.2.4. Le relazioni con il territorio

L'azienda entra inevitabilmente in relazione con la comunità locale e la società civile in cui sorge e si sviluppa, dovendone rispettare le normative che ne regolano la vita economica.

Ma l'impresa potrebbe voler intenzionalmente interagire con il contesto sociale che la circonda, e questo si realizza attraverso:

- capacità di ascolto e recepimento dei bisogni e delle risorse locali: spesso infatti nascono possibilità di sviluppo del business proprio grazie alla conoscenza del territorio;
- assunzione di un ruolo sociale attivo da parte dell'impresa (partecipazione ad eventi della comunità locale), opportunità di tipo promozionale; da ciò è possibile ottenere la fiducia e la stima della popolazione e dei rappresentanti istituzionali.

Inoltre l'impresa può predisporre iniziative e attività specifiche per gruppi target ben definiti:

Tabella 1

GRUPPO TARGET	TIPOLOGIA DI AZIONE
---------------	---------------------

³⁶ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunità*, op.cit., 155.

³⁷ B. Gui, *Come amare il nemico nella vita economica*, relazione tenuta a Piacenza in occasione del settimo appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 22 marzo 2004.

Cittadini della comunità locale	Convegni pubblici, manifestazioni fieristiche, mass media, altro
Pubblica Amministrazione	Relazioni con i rappresentanti Comunali, Provinciali o Regionali
Istituti scolastici e formativi	Seminari e incontri formativi, disponibilità a visite aziendali, stage
Comunità allargata	Partecipazione attiva ad azioni di solidarietà nei paesi in via di sviluppo: invio di denaro, materiali, prodotti, macchinari. Solidarietà a livello locale

Fonte: E. Golin e G. Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni*, op.cit., 61.

In tal modo l'azienda si configura come un organismo sociale che cerca di contribuire ad un bene comune, oltre che al proprio³⁸.

L'attenzione verso la comunità locale si manifesta anche nella volontà di una produzione aziendale che non degradi il contesto naturale in cui sorge. Ciò è necessario anche in relazione ai problemi della nostra epoca, in cui il cambiamento di clima, la prevenzione o il recupero dall'inquinamento, la biodiversità sono diventati cruciali per la sopravvivenza del pianeta.

Occorre che l'impresa adotti principi precauzionali piuttosto che riparatori.

Inoltre non si deve considerare l'attenzione verso l'ambiente come un vincolo alla produttività aziendale, ma come una variabile strategica nella crescita dell'impresa.

In Brasile, paese in cui è nato il progetto "EdC", si sta già compiendo molto riguardo a tale tematica. La maggioranza delle imprese del territorio non svolge attività inquinanti o pericolose per l'ambiente. Inoltre tutte cercano di fare la raccolta differenziata, soprattutto della carta, che viene donata ai più poveri del quartiere. Essi a loro volta la rivendono a imprese di riciclaggio, potendo trarne un piccolo guadagno.

La possibile combinazione tra responsabilità economica e coscienza ecologica è dimostrata anche dal tentativo di sensibilizzare i membri dell'impresa alla questione ambientale. Ciò avviene attraverso corsi e incontri con gli imprenditori che si incentrano sulla prevenzione e sulla protezione dell'ambiente. I lavoratori usano prodotti e progettano impianti rispettosi di esso, si impegnano nel riciclaggio totale dei prodotti di scarto, e cercano di economizzare l'utilizzo di materia prima perché un suo spreco

³⁸ E. Golin e G. Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni*, op.cit., 60-61.

comporterebbe una diminuzione delle riserve presenti in natura e metterebbe a rischio l'equilibrio ambientale³⁹.

Il successo delle aziende EdC non può essere considerato separatamente dall'ottica di interesse collettivo e di solidarietà che va oltre l'impresa stessa. Esse sono disponibili a condividere le risorse finanziarie, intellettuali, le capacità di ricerca per il bene della comunità.

La solidarietà non è considerata soltanto una categoria morale, ma un modo per moltiplicare le risorse disponibili e per rendere possibile un'economia sostenibile. Inoltre la stretta connessione tra il bene dell'impresa e dell'ambiente in cui essa si inserisce è necessaria per lo sviluppo di assetti più giusti e solidali, capaci di combinare socialità ed economicità, superando l'impostazione per cui la prima è vista solo come un costo o un vincolo da minimizzare e la seconda come unica espressione di efficienza ed efficacia imprenditoriale.

Questo perché oggi l'impresa non è interessata unicamente al profitto, ma anche a creare una ricchezza fruibile al di fuori dell'azienda stessa, determinando rapporti di socialità e comunità, di sviluppo del territorio e di miglioramento delle condizioni di vita di esso⁴⁰.

Cercare di operare considerando i bisogni della società e ponendo attenzione ai processi produttivi, alla natura e alle persone ha dei risvolti favorevoli per la reputazione aziendale, la quale “è un *asset* in cui si investe, rinunciando a guadagni immediati per usufruire di benefici duraturi”⁴¹. L'acquisire una buona reputazione può rappresentare uno stimolo al diffondersi di tale atteggiamento solidale e allo sviluppo di un'economia sostenibile. Inoltre può essere fonte di vantaggio competitivo poiché porta all'instaurarsi di un legame di fiducia tra clienti e impresa. Ma occorre che i comportamenti etici non siano praticati con fini strumentali (cioè soltanto per creare un'immagine percepita favorevolmente da lavoratori, consumatori e fornitori, di modo da aumentare i guadagni) poiché altrimenti non si verificherebbe alcuna coerenza teorica col progetto EdC. Inoltre sarebbe incerta la sostenibilità di questi comportamenti nel tempo in mancanza di convinzioni capaci di superare la logica della massimizzazione del profitto. Infatti non

³⁹ L. Bruni e V. Pelligra, *Economia come impegno civile*, op.cit., 348.

⁴⁰ P. Tarchi (ed.), *Etica del profitto*, op.cit., 61 ss.

⁴¹ S. Di Ciaccio, *Il fattore relazioni interpersonali, fondamento e risorsa per lo sviluppo economico*, Città Nuova, Roma, 2004, 121.

sempre le azioni più “giuste” da adottare corrispondono a quelle economicamente più convenienti⁴².

CAPITOLO 4: HOTEL BAIA AZZURRA: ECONOMIA DI COMUNIONE E SOPRAVVIVENZA NEL MERCATO

4.1. Premessa

⁴² P. Tarchi (ed.), *Etica del profitto*, op.cit., 33.

“Turismo” è un termine nato all’inizio dell’Ottocento, ma soltanto a partire dal Novecento è diventato un vero e proprio bisogno che necessita di una qualche forma di soddisfacimento.

Questo è avvenuto parallelamente all’affermazione della “catena di montaggio”, che, contribuendo ad un forte aumento della produttività industriale, ha trovato il suo riflesso nell’incremento del consumismo. Il turismo si è sviluppato come l’attività che più di ogni altra rompe il ritmo di lavoro, monotono e alienante.

Ford, padre di questo nuovo metodo produttivo, si riteneva un benefattore dell’umanità perché, sollevando i lavoratori dalla fatica di pensare, permetteva loro di indirizzare una parte sempre maggiore dei loro guadagni ad attività ricreative e rigenerative, tra cui il turismo.

Oggi il problema è costituito dalla scarsità di tempo da dedicare ad esso, come anche al consumo. Questo perché il lavoro occupa sempre più spazio nella vita delle persone. Inoltre, consumare volumi crescenti di beni e servizi necessita di tempo.

Dunque la sfida del turismo consiste nel riuscire a conciliare lavoro, consumo e tempo libero.

Nella società moderna, a causa del minor tempo disponibile rispetto al passato, occorre saper offrire tempi di qualità.

Perché ciò sia possibile è necessario trovare un modello di sviluppo del mercato che non ponga attenzione soltanto all’efficienza dei suoi risultati ma anche alla sua capacità di considerare l’uomo e la sua realizzazione e valorizzazione in ogni dimensione, da quella interiore a quella relazionale.

A tal fine EdC potrebbe fornire una soluzione. A conferma di ciò ho realizzato un’intervista, la quale vuol sottolineare la possibilità di conciliare la sopravvivenza di un’attività produttiva nel mercato perseguendo, oltre al profitto, l’attenzione alle persone e il rispetto per il territorio circostante. Entrambi gli aspetti sono considerati di grande importanza nel progetto EdC⁴³.

4.2. Risultato dell’intervista

⁴³ L. Bruni e V. Pelligra, *Economia come impegno civile*, op.cit., 191 ss.

L'argomento della tesi è stato approfondito e completato con l'intervista ad un albergatore, Luigi Nodari, titolare dell'hotel Baia Azzurra di Torbole, sul lago di Garda. Gli sono state sottoposte delle domande per cercare di verificare come il modello economico di EdC possa realmente essere applicato con successo nella prassi, confermando quindi ciò che molti economisti e studiosi già sostengono da tempo.

Innanzitutto il questionario si è concentrato sull'azienda, per cercare di capire le sue principali caratteristiche ed esigenze. Questo è un passo fondamentale perché ogni settore o ogni singola impresa ha necessità differenti e quindi la sua adesione a EdC può assumere sfumature diverse.

In secondo luogo è stata indagata la *mission* dell'hotel, in base alla quale l'imprenditore assume un preciso stile di organizzazione aziendale e di gestione del personale. Riguardo quest'ultimo aspetto occorre dire che viene prestata molta attenzione all'ambiente di lavoro, al rapporto tra i membri dell'impresa ad ogni livello gerarchico, con i clienti, la concorrenza e la comunità locale. Anche l'imprenditore ha più volte ribadito che l'aspetto centrale di EdC è l'attenzione all'altro ed è interessante capire come ciò si realizzi concretamente.

Infine le domande si sono focalizzate sulla gestione del profitto, con cui si cerca di conciliare i bisogni d'investimento dell'impresa con le finalità di EdC, e sulla figura dell'imprenditore, che chiarisce le motivazioni del suo agire, ma anche le difficoltà di mettere in atto l'amore in economia.

L'intervista si concentra quindi sugli elementi e sui soggetti principali del progetto, analizzati nel caso concreto, con il fine di dimostrare la possibilità di adottare il modello EdC senza che questo comporti danni o difficoltà economiche per l'azienda.

4.2.1. Impresa: caratteristiche

L'hotel Baia Azzurra nacque nel 1982; fu una delle prime strutture alberghiere a sorgere nella zona. E' un albergo tre stelle a gestione familiare.

Tale struttura non è stata sin da subito un'impresa EdC; ha aderito all'iniziativa di Chiara Lubich nel 1992. La famiglia Nodari ha considerato l'adesione al progetto come un modo per contribuire a migliorare la società del mondo attuale, caratterizzata dall'egoismo e

dall'individualismo. E' sempre stata alla ricerca di un modo di lavorare che gli permettesse di crescere anche interiormente, oltre che economicamente, e ha visto la risposta in EdC. Essa ha dato un senso alla sua professione, una forte spinta motivazionale.

Inoltre cerca di permettere anche ai dipendenti di lavorare serenamente in un ambiente che li valorizzi. Essi sono dodici in bassa stagione e quindici in quella alta.

La clientela è soprattutto straniera: il 90% proviene dalla Germania e dall'Austria ed il restante 10% è costituito da altri stranieri e da italiani.

L'hotel offre servizi di pernottamento, ristorante e di mezza pensione. Vengono offerti tre tipi di soggiorno, i quali hanno prezzi differenti, relativamente ai servizi presenti nelle stanze e alla vista che da essi si può godere.

La mattina il ristorante offre una ricca scelta, e questo anche la sera, in cui è offerto un buffet di insalate, seguito da tre portate caratteristiche a scelta. Durante il giorno rimane aperto lo snackbar, con ampia offerta di panini, pizze, antipasti, bibite e coppe gelato.

L'hotel è dotato di ampio giardino con piante di ulivi e palme che contribuisce, assieme al clima mediterraneo, a creare un'atmosfera ideale.

E' inoltre garantito un collegamento Internet.

4.2.2. Missione e cultura aziendale

La *mission* dell'albergo consiste specialmente nel fornire un buon servizio ai clienti, in particolare riguardo la ristorazione. Si vuole offrire il massimo della qualità. Per questo, ad esempio, il signor Nodari si reca una- due volte la settimana ad acquistare frutta e verdura direttamente da un contadino, per garantire la bontà e la freschezza dei prodotti.

Tutti i dipendenti sono informati dell'adesione dell'impresa al progetto, e quindi della sua *mission*, e delle iniziative o idee per sostenere le finalità di EdC.

I lavoratori non devono necessariamente aderire al progetto. Possono però, nella misura ritenuta opportuna, donare parte del proprio guadagno o delle proprie mance alle finalità dello stesso.

Ma almeno la condivisione dei valori di tale modello economico è fondamentale per un'adeguata realizzazione della *mission* aziendale. L'offrire un buon servizio non può infatti prescindere dalla centralità data alla persona e alla cura dell'ambiente, due elementi di primaria rilevanza per l'imprenditore EdC.

Inoltre si dedicano moltissime forze, energie e tempo ai dipendenti e alle loro necessità di modo che possano essere soddisfatti del loro impiego.

4.2.3. Organizzazione aziendale e gestione del personale

La gestione aziendale non è propriamente gerarchica, nel senso che l'imprenditore cerca di coordinare il lavoro degli altri dipendenti, ma lascia loro una certa autonomia. E' quindi piuttosto funzionale all'ascolto e alla comunicazione.

Si vuole, nel limite del possibile, andare incontro alle esigenze dei membri dell'impresa, di modo che possano svolgere al meglio le loro mansioni ed essere produttivi. Si cerca a tal fine di non sottoporli a stress o a carichi di lavoro eccessivi. Anche per questo il personale è più numeroso nel periodo di alta stagione, in cui aumenta il numero di clienti da gestire. Si vuole concedere un *turn-over* che non risulti fisicamente troppo pesante. Si può venire incontro al dipendente anche lasciandogli un giorno libero, o con orari di lavoro piuttosto flessibili.

Questa disponibilità trova poi un ritorno, una reciprocità. Infatti il personale opera più volentieri, dando il meglio di sé. Per esempio si ferma in albergo qualche ora in più nei momenti di grande lavoro senza chiedere nulla in cambio. Si crea quindi una sorta di tacito accordo, in cui l'atteggiamento di apertura di un soggetto influenza positivamente l'altro, che si dimostra pronto alla reciprocità e gratuità nelle proprie azioni.

Finora i dipendenti si sono dimostrati soddisfatti e si sono sempre impegnati nel proprio lavoro e non si sono riscontrati particolari malintesi o rivalità tra di essi.

Se ciò avvenisse si cercherebbe di risolvere il problema tramite il dialogo. Invece, nel caso in cui qualcuno si dimostrasse inadeguato allo svolgimento di una data mansione, si sarebbe costretti ad allontanarlo, magari dopo avergli concesso un'altra possibilità, perché potrebbe mettere a rischio l'andamento dell'impresa.

L'intervistato specifica infatti che aderire a EdC non significa assistenzialismo o beneficenza, occorre guardare prima di tutto all'economia e ad una gestione capace di far sopravvivere l'impresa sul mercato, pur conciliando tutto questo con la valorizzazione della persona grazie alla quale i lavoratori si sentono degni di fiducia, che cercano di ripagare con una buona prestazione lavorativa.

Se i dipendenti si dimostrano particolarmente attenti alla cura delle relazioni con il cliente, o tengono atteggiamenti di disponibilità e di apertura all'altro, vengono premiati con degli incentivi monetari. Si vuole infatti dare un riconoscimento concreto in più rispetto alla remunerazione dovuta per chi dimostri di avere una motivazione che vada al di là del semplice guadagno. E ciò porta la persona a continuare a impegnarsi nella propria mansione; ci si viene incontro da entrambe le parti. Il cliente, di conseguenza, nota un'atmosfera particolare, un buon ambiente lavorativo caratterizzato dalla reciprocità, che si traduce in un migliore servizio fornito.

L'imprenditore sottolinea l'importanza del coniugare questi premi monetari con l'attenzione alle relazioni con i dipendenti, poiché altrimenti non fiorisce la reciprocità, una risposta positiva dalla controparte. Quindi occorre investire anche in cultura, nella formazione dei lavoratori. Nell'albergo essi vengono educati agli ideali di EdC attraverso la comunicazione interna, cioè rendendoli partecipi delle iniziative della famiglia Nodari per le finalità del progetto EdC. Anch'essi si sentono realizzati sapendo che il profitto ricavato dall'attività alberghiera è in parte destinato a sollevare situazioni di povertà e che non è completamente indirizzato all'imprenditore.

Per quanto riguarda invece la formazione professionale, non sono organizzati corsi particolari, ma si cerca semplicemente di ricordare ai dipendenti, soprattutto a coloro che operano a più stretto contatto con i clienti, di focalizzare l'attenzione sulle esigenze e desideri di ciascuno cercando di offrire un servizio di qualità.

Oggi il problema degli albergatori consiste nel riuscire a trovare persone qualificate, lavoratori professionisti, che abbiano referenze poiché nel mercato ce ne sono sempre meno.

Nell'hotel Baia Azzurra, ad esempio, soltanto una cameriera è professionista. Infatti le persone disponibili a lavorare stagionalmente, ad eccezione degli stranieri, sono sempre meno.

Per questo la famiglia Nodari preferisce assumere soggetti che conosce direttamente.

Non adotta particolari criteri di assunzione. Una possibilità è data dal telefonare ad altri alberghi in cui la persona abbia già prestato servizio per sentire un parere. Ma questa fonte non ha sempre una grande attendibilità poiché è spesso difficile dare una valutazione completamente negativa ad un dipendente. Anche Nodari stesso, se gli fossero chieste informazioni riguardo ad un lavoratore poco produttivo, non si sentirebbe pronto a diffondere giudizi estremamente negativi, perché in questo modo rovinerebbe la carriera della persona, che non troverebbe più alcun impiego nella zona. Normalmente afferma che la sua esperienza con un dato impiegato non è stata del tutto positiva, ma che non è detto si verifichi lo stesso con gestori diversi e in un altro contesto lavorativo, in cui potrebbe rendere maggiormente.

Non essendoci precisi criteri di assunzione ci si basa molto sulle impressioni personali, sperando che poi si rivelino esatte.

Gli imprenditori cercano quindi di formare il personale essi stessi, correggendolo in caso di errori e semplicemente spiegando quale tipo di atteggiamento devono tenere.

A volte si sono verificate incomprensioni tra il capo e i lavoratori. Alcuni di essi, infatti, non sono aperti al dialogo e disposti a discutere dei loro sbagli o imperfezioni. In questo caso si cerca di educarli in tal senso e di portare pazienza.

La formazione è importante soprattutto in questo settore in cui il contatto con il cliente è diretto e immediato.

4.2.4. Ambiente di lavoro

L'ambiente di lavoro è disteso e amichevole. Questo è il risultato di una gestione incentrata sui valori proposti da EdC: condivisione, amore, comunicazione, apertura al confronto e all'ascolto.

Nodari si dimostra soddisfatto del clima che si è venuto a creare, anche perché si riflette nell'ambiente esterno, alla cui cura si dedicano i lavoratori ed egli stesso con grande attenzione.

Ma una buona atmosfera si crea soprattutto con il dialogo, tramite il quale si cercano di risolvere eventuali problemi.

Inoltre l'imprenditore si interessa alla vita privata dei dipendenti per aiutarli nel caso in cui si trovino in situazioni difficili. La disponibilità e il sostegno dipendono logicamente da quanto i lavoratori sono disposti ad aprirsi.

Questi ultimi, godendo di un luogo di lavoro in cui possono operare con serenità e in un clima di fiducia, cercano di fare del loro meglio per offrire un ambiente che possa rispondere alle esigenze della clientela e che la faccia sentire a suo agio. Si investe molto per la cura del giardino, come anche per l'arredamento, preferendo dotarsi di sedie comode e di qualità, pavimenti in legno, ecc. Queste attenzioni vengono notate dal cliente, che spesso chiede all'albergatore dove si è recato per compiere i suoi acquisti.

4.2.5. Relazioni con l'esterno

4.2.5.1 Il rapporto con i fornitori e con i concorrenti

Il rapporto con i fornitori è piuttosto limitato e per tale ragione è alquanto difficile diffondere la conoscenza di EdC e dei suoi valori nei loro confronti.

Inoltre il signor Nodari specifica che anche tra i concorrenti del settore alberghiero non c'è molto dialogo, ad eccezione di un ristretto numero di essi, che conosce personalmente. In linea generale non c'è condivisione di competenze o forme di collaborazione, se non quanto a volte avviene relativamente alla selezione del personale (v. sopra, par. 4.2.3.).

La concorrenza non è eccessiva e non si è mai rivelata un problema; questo anche perché ogni albergo ha la sua storia, i suoi clienti e caratteristiche peculiari che lo distinguono da un altro.

Finora l'hotel Baia Azzurra non ha mai passato momenti di crisi. Esso ha più personale rispetto ad altre strutture alberghiere per poter dedicare più attenzioni ai clienti

e per questo i prezzi risultano abbastanza alti. Ma la forte risposta da parte dei turisti dimostra che essi riconoscono un giusto rapporto qualità-prezzo.

4.2.5.2. Il rapporto con i clienti

Le relazioni con la clientela sono basate su un'enorme attenzione alle sue necessità. Ed è per questo che, nonostante il settore turistico viva un momento di crisi, le presenze nell'hotel continuano ad aumentare.

Inoltre una percentuale estremamente elevata di clienti, circa il 67%, vi torna ogni anno per trascorrere le vacanze. Ciò è importante anche per le relazioni fra i clienti che si sentono a loro agio ritrovando durante la vacanza persone già conosciute.

Questo è il risultato della gestione familiare, di un clima cordiale e amichevole. La famiglia Nodari conosce i nomi di tutti coloro che hanno già soggiornato nel suo albergo e creano con essi un rapporto diretto, autentico, meno formale rispetto alla prassi. Quest'ultimo aspetto si esprime anche nella scelta di non indossare la divisa alla *reception* per accogliere i clienti.

Logicamente nella varietà del mercato è presente anche la tipologia di cliente che preferisce e ricerca maggiore formalità e in questo caso è persino capitato di consigliare, con molto tatto e gentilezza, di alloggiare in altri alberghi che fossero in grado di rispondere più adeguatamente alle sue esigenze.

La soddisfazione della clientela si percepisce dagli ottimi risultati economici e dal ritorno delle persone negli anni seguenti.

Ma si vuole compiere un passo ulteriore creando delle schede di valutazione, come già presenti in molti altri alberghi. Saranno realizzate questo inverno, verranno poi lasciate in ogni stanza per essere compilate. Ciò servirà a capire gli aspetti che possono rendere migliore il servizio, cercando di non accontentarsi dei risultati già ottenuti.

Tali schede verranno fatte leggere anche ai dipendenti, di modo che, nel caso di giudizi negativi rivolti al loro servizio, possano comprendere ed evitare gli errori compiuti. Un comportamento più attento alle esigenze del cliente può rivelarsi vantaggioso per il personale stesso, che potrebbe ricevere mance o semplicemente la soddisfazione di vedere la clientela contenta della vacanza grazie anche al loro contributo.

Investire sulla qualità del servizio porta al passaparola, metodo di pubblicità che si dimostra molto efficace. Esso viene utilizzato anche per sensibilizzare i clienti verso le iniziative dell'albergo nei confronti di realtà più povere, che sono sostenute economicamente grazie all'utilizzo di parte dei profitti dell'attività alberghiera a tal scopo.

Vengono a conoscenza del progetto grazie ad una bacheca in cui sono appese lettere e foto dei bambini che vengono adottati a distanza. I clienti sono incuriositi da quanto leggono e spesso chiedono ulteriori informazioni.

Solo ad alcuni si racconta nel dettaglio la realtà EdC, mentre con altri ci si sofferma ad un aspetto più superficiale, e questo conformemente all'interesse da essi dimostrato.

Sul bancone dello snack-bar è presente un contenitore in cui i clienti, come anche i dipendenti, possono lasciare del denaro destinato appunto a sostenere le adozioni. A volte, quando l'albergatore compie dei favori al cliente e quest'ultimo lo vuole ripagare, lo si invita a donare quel denaro per il progetto.

Sulla bacheca è pubblicizzata anche un'altra iniziativa di Nodari, cioè l'apertura di una gelateria in Birmania. Spesso vi si deve recare per mettere a disposizione, oltre al capitale, tempo e professionalità di modo che l'azienda possa a breve avviarsi. Di questo sono informati non solo i clienti, ma anche i dipendenti..

In questo clima familiare i clienti si sentono valorizzati. L'interesse verso di essi si esprime già al loro arrivo chiedendogli se sono stanchi e se hanno fatto buon viaggio; o nella scelta di offrire il servizio di ristorante anche alla comunità locale limitatamente al pranzo, perché altrimenti la cena si svolgerebbe in un ambiente troppo affollato in cui la clientela non potrebbe più mangiare tranquillamente. O ancora nella prontezza del signor Nodari nel procurare un determinato tipo di pane di cui un turista ha fatto notare la mancanza nel buffet della colazione. Un altro gesto di attenzione alla persona si esprime nella possibilità di fornire alle famiglie una culla per i bambini piccoli, o nella cura dell'ambiente, nell'ordine, nell'attenzione alle relazioni interpersonali.

Tutto questo viene notato non solo dai clienti italiani, tra l'altro in netta minoranza, ma anche dagli stranieri. Ciò soprattutto grazie alla bacheca che rende visibili a ognuno le iniziative dell'albergo, verso le quali i turisti reagiscono positivamente, anche perché sentono di essere coinvolti nelle attività dell'hotel e anche questo li fa sentire valorizzati.

4.2.5.3. Il rapporto con la comunità locale

Le relazioni con la comunità locale sono molto buone. L'albergo ha una spiaggia per i clienti, in cui però si lasciano entrare anche persone che non pernottano nell'hotel, e questo per scelta dell'imprenditore. Gli abitanti della zona possono usufruire anche del giardino, sempre se non tengono comportamenti che disturbano la clientela, fatto che finora non si è mai verificato.

L'attenzione verso la società si manifesta anche con la salvaguardia del contesto in cui sorge, per esempio attraverso la raccolta differenziata, rispettando la normativa che ha reso obbligatoria tale operazione.

4.2.6. La gestione del profitto

Il profitto è considerato il primo obiettivo da raggiungere, essendo l'albergo un'impresa a tutti gli effetti. Infatti l'adesione a EdC non significa far beneficenza, è invece un modo più umano di vivere l'economia, ma si è comunque presenti sul mercato a 360°.

L'utile è quindi fondamentale ma la novità consiste nel versarne una parte per le finalità di EdC, e di questo il personale è informato, grazie ad un resoconto di fine anno in cui si spiega l'andamento della stagione appena trascorsa e per quali progetti si vuole destinare una parte degli utili..

Una cospicua fetta del profitto viene reinvestita per l'hotel, mentre non si collocano grandi risorse per la formazione, che viene compiuta per lo più sul campo; non si investe quindi su aziende che organizzano corsi di formazione per il personale. Un'ulteriore parte di utile è invece utilizzata per poter adottare a distanza dei bambini, permettendogli di vivere un'esistenza dignitosa.

La divisione dell'utile in tre terzi non è rigida in tutte le aziende poiché ognuna ha esigenze diverse; dipende dai bisogni di rinnovamento in un particolare anno, dalla quantità di utile prodotto, dalla possibilità dell'impresa.

4.2.7. L'imprenditore e il significato dell'esperienza di EdC

La motivazione principale dell'imprenditore EdC è il mettere la persona al centro del suo agire e regolare il suo comportamento di conseguenza.

Ha una marcia in più perché non pensa solo a se stesso, e un atteggiamento non egoista, soprattutto nella società moderna, risalta.

Le sue scelte non sono orientate soltanto da calcoli economici, ma dall'attenzione al cliente. Il momento della vacanza è estremamente importante e per riuscire a rispondere al meglio alle diverse esigenze occorre saperlo ascoltare. La figlia del signor Nodari, che gestisce l'albergo insieme ai genitori, sostiene che "l'albergatore è un mezzo psicologo. Occorre capire che tipo di cliente hai davanti; c'è la persona che desidera dialogare e raccontarti la sua giornata e quello a cui invece non interessa parlare con te". L'albergatore vuole riuscire a rendere la vacanza, nel limite del possibile, un momento perfetto, indimenticabile, e ciò non risulta sempre facile, occorre avere tatto e pazienza.

Ma agendo in tal modo si sente realizzato, anche perché si impegna a creare un buon ambiente per gli altri. Per esempio al momento ci sono esigenze di rinnovamento della cucina, che verranno soddisfatte investendo in modo da ottenere il massimo della praticità, cosicché lavorare risulti più agevole, garantendo il benessere dei dipendenti e del cliente.

Nella gestione dell'hotel la famiglia Nodari ha sempre avvertito la presenza della Provvidenza. La figlia dice: "se ci credi, funziona". Questo significa che molte scelte vengono compiute per andare incontro alle esigenze del cliente, anche quando non sono economicamente le più convenienti, almeno nel breve termine. Infatti molto frequentemente le decisioni compiute con l'intento di andare incontro alle necessità dell'altro assumono risvolti positivi. Una volta è stata accettata una prenotazione di una famiglia e relativi parenti, per un totale di tredici persone. Questo non era economicamente vantaggioso, infatti si sarebbero dovuti abbassare i prezzi delle stanze per fare in modo che essi si potessero permettere la vacanza, sperando in affari successivi più proficui. E così è stato. Infatti tutte le camere dell'hotel sono rimaste occupate fino

alla metà di settembre, al di là delle migliori aspettative, compensando così il minor guadagno precedentemente ottenuto (con la famiglia).

Credere nella Provvidenza è come il rischio in economia, è il coraggio di compiere certe scelte. Solitamente, infatti, un'azienda che rischia, logicamente dopo le dovute considerazioni, guadagna di più rispetto ad una che non rischia. Mentre però in economia si è pronti a mettersi in gioco soprattutto per ottenere un profitto maggiore, con EdC lo si fa per venire incontro alle persone e perché si crede in determinati valori. Non ci si accontenta dei risultati già raggiunti, né dal punto di vista economico, né sotto l'aspetto del miglioramento del servizio e delle relazioni umane.

Il punto chiave per prendere le decisioni giuste è il credere nella Provvidenza, che dà certezze ed attenua la paura di sbagliare.

Secondo l'imprenditore i punti fondamentali di questa sua esperienza economica sono tre:

- l'attenzione alla persona;
- il saper rischiare;
- la reciprocità, cioè il ritorno che spesso si ottiene quando si pratica un atteggiamento che valorizza le relazioni umane e che contribuisce a rendere un clima d'armonia.

Ed è proprio per l'importanza che egli dà a tali aspetti che cerca di diffondere questa cultura anche all'estero, con l'apertura di una nuova azienda che si ispira anch'essa agli ideali di EdC.

Come afferma Stefano Zamagni, docente di Economia all'Università di Bologna, occorre che EdC “superi la massa critica, cioè quella soglia dimensionale al di là della quale tale esperienza comincia ad essere contagiosa”⁴⁴. Per questo è così importante l'impegno nel diffondere la conoscenza del progetto; sempre più imprese testimonierebbero la possibilità di conciliare l'economia con una maggiore attenzione all'uomo e all'ambiente. Essa è dimostrata dall'enorme successo, sia economico che umano, che l'hotel Baia Azzurra ha potuto ricavare dall'adesione a EdC, e naturalmente grazie alle adeguate capacità dell'imprenditore e dei membri dell'azienda.

L'intervista è risultata particolarmente interessante perché ha permesso di capire e di verificare gli elementi caratterizzanti l'Economia di Comunione e come essi vengono

⁴⁴ V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunione*, op.cit., 20.

applicati nella prassi. Logicamente alcuni aspetti discostano in misura più o meno ampia dalla teoria e ciò è dovuto principalmente al tipo di impresa che si analizza, in questo caso un albergo a gestione familiare, e alle sue esigenze specifiche.

Innanzitutto gli intervistati hanno più volte sottolineato che l'azienda deve comunque porsi il profitto come obiettivo fondamentale perché altrimenti, a prescindere dall'adesione o meno a EdC, essa non potrebbe più continuare la sua attività economica. L'imprenditore ha voluto quindi mettere in evidenza che EdC non significa assistenzialismo o beneficenza, ma si tratta pur sempre di economia, anche se praticata in maniera più umana, incentrando l'attenzione soprattutto nella persona e nelle sue relazioni con gli altri.

Questa dimensione si riscontra anche nei testi in cui però si sottolinea maggiormente il movente ideale del progetto, dando l'impressione di essere difficilmente introducibile nel mercato poiché appunto ispirato da grandi ideali come l'amore, la condivisione. In realtà essi sono realizzabili con piccoli gesti e attenzioni, per esempio preoccupandosi di mettere sempre al centro le esigenze del cliente e del personale.

Inoltre, sempre per quanto concerne le relazioni, emerge una scarsa condivisione di esperienze con i *competitors*, diversamente da quanto si apprende nei testi. E con i fornitori la situazione è simile, questo anche perché l'impresa non entra spesso in contatto con essi. Nonostante ciò esiste comunque un rapporto positivo con i concorrenti, visti non tanto come una minaccia, ma piuttosto come soggetti da amare e rispettare, anch'essi liberi di operare nel mercato.

Un altro aspetto centrale dell'esperienza di Economia di Comunione, oltre alla valorizzazione della persona, è rappresentato dalla cura dell'ambiente, sia esterno che interno. Relativamente al primo c'è un impegno costante nel poter offrire ai turisti un luogo tranquillo e rilassante. L'imprenditore e i suoi dipendenti spendono molte risorse nella cura del giardino, delle piante e dello spazio circostante.

Ma anche il clima interno all'hotel è ottimale e amichevole. Quello che colpisce maggiormente è la piena rispondenza della realtà rispetto a quanto è affermato sull'ambiente interno nella letteratura relativa a EdC. Infatti ci si sente a proprio agio sin dal primo momento, dal modo cordiale e ricco di entusiasmo con cui si viene accolti. Le persone intervistate, l'imprenditore Luigi Nodari e la figlia Emanuela, sono aperte, simpatiche, cordiali e spontanee, e ciò ha creato un clima molto amichevole e familiare.

Lo stesso si verifica con i clienti, che si relazionano con l'imprenditore e la figlia in modo autentico, sincero. Ciò è dimostrato dal fatto che a volte l'intervista è stata interrotta dall'arrivo di alcuni di essi che desideravano salutare o scambiare una parola con l'imprenditore o la figlia. Quest'ultima era allo stesso tempo impegnata a servire i turisti al bancone del bar, non essendo quel giorno presente il personale addetto. E' stato quindi ancora più apprezzabile, visti i loro impegni, dedicare un pomeriggio per rispondere ai quesiti riguardanti la loro esperienza economica.

E' perciò comprensibile che in un tale ambiente il personale si senta valorizzato, si impegni nella propria mansione e abbia entusiasmo e motivazione nell'attuazione della stessa.

Inoltre colpisce quanto affermato relativamente alla difficoltà di trovare professionisti per lo svolgimento di ruoli caratterizzanti le strutture alberghiere, quali ad esempio quello di cameriera poiché nel progetto è messa in evidenza l'importanza della preparazione e delle conoscenze lavorative dei dipendenti. Ma in questo caso il problema riguarda tutto il settore alberghiero, in cui difficilmente il personale è adeguatamente formato. Per tale ragione è fondamentale l'impegno degli albergatori nell'educare essi stessi i dipendenti, specificando quale comportamento debbano tenere, soprattutto nell'approccio e nel contatto con i clienti, aspetto che nel settore dei servizi è ancora più rilevante che nella produzione di beni. L'atteggiamento dei dipendenti riflette infatti lo stile e l'organizzazione aziendale e contribuisce direttamente alla soddisfazione dei destinatari del servizio.

Oltre a ciò è importante l'impegno della famiglia Nodari, nonostante i profitti siano già molto buoni, nel cercare di migliorare sempre più il servizio. Un esempio di questo obiettivo è rappresentato dalla volontà di realizzare entro la prossima stagione delle schede di valutazione per la verifica della *customer satisfaction*.

La diffusione dei valori EdC è un altro campo in cui l'imprenditore sta svolgendo notevoli sforzi. Questo avviene sia nei confronti delle persone più vicine, come nel caso dei clienti o dei dipendenti, ma anche ad un livello più esteso, come dimostrato dall'iniziativa di aprire una nuova azienda in Birmania, che si ispira anch'essa a EdC. E ciò è fondamentale per allargare la conoscenza del progetto e fare in modo che sempre più imprenditori vi aderiscano.

Con tale intervista è stata quindi riscontrata la possibilità di vivere nel mercato gli ideali e i valori di EdC, quali la centralità della persona, l'attenzione verso di essa, la capacità d'ascolto, la comunicazione, la reciprocità.

Inoltre è stata preziosa per chiarire alcuni concetti, come quello della Provvidenza, il cui intervento nella vita economica potrebbe risultare difficile da capire.

Ma soprattutto è significativo il tentativo di EdC di migliorare i rapporti presenti nel mercato, cercando di proporre nuovi valori che, come dimostrato dal caso concreto, non sacrificano affatto l'aspetto economico. Anzi molto spesso il profitto risulta più alto che in altre imprese perché l'attenzione alla persona e alla sua valorizzazione possono costituire il vero vantaggio competitivo dell'azienda, conciliando economia e umanità.

BIBLIOGRAFIA

Atti del convegno, Polo Lionello, Incisa in Valdarno (Fi), 17-18 maggio 2003.

A.M. Baggio, *Etica ed Economia, verso un paradigma di fraternità*, Città Nuova, Roma, 2005.

L. Bruni, *Economia di Comunione, per una cultura economica a più dimensioni*, Città Nuova, Roma, 1999.

L. Bruni, Intervento su *Economia e Reciprocità* tenuto alla scuola EdC di Piacenza, ottava lezione, 24.05.04.

L. Bruni e L. Crivelli, *Per un'economia di comunione, un approccio multidisciplinare*, Città Nuova, Roma, 2004.

L. Bruni e V. Pelligra, *Economia come impegno civile, relazionalità, ben-essere ed Economia di Comunione*, Città Nuova, Roma, 2002.

L. Bruni e S. Zamagni, *Economia civile, efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna, 2004.

S. Di Ciaccio, *Il fattore "relazioni interpersonali", fondamento e risorsa per lo sviluppo economico*, Città Nuova, Roma, 2004.

E. Golin e G. Parolin, *Per un'impresa a più dimensioni, strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*, Città Nuova, Roma, 2003.

B. Gui, *Come amare il nemico nella vita economica*, relazione tenuta a Piacenza in occasione del settimo appuntamento di approfondimento culturale e spirituale di EdC del 22 marzo 2004.

C. Lubich, *L'Economia di Comunione, storia e profezia*, Città Nuova, Roma, 2001.

V. Pelligra e A. Ferrucci, *Economia di Comunione, una cultura nuova*, AIEC.

P. Tarchi (ed.), Etica del profitto e responsabilità sociale dell'impresa, Città Nuova, Roma, 2005.

SITI INTERNET CONSULTATI

www.edc-online.org, Economia di Comunione.

www.focolare.org, Movimento dei Focolari.