

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO
CUORE**

-FACOLTA' DI ECONOMIA-

***“L’importanza del capitale umano e relazionale:
un’indagine sulle imprese italiane del Progetto di
Economia di Comunione”***

Tesi di laurea in *Economia della Cooperazione*

Corso di laurea in *Economia e Gestione dei Servizi*

Curriculum in Management delle Imprese

Relatrice:

Chiar.ma Prof.ssa Alessandra Smerilli

Tesi di Laurea di:
Stefano Norcia

A.A. 2007-2008

*Dedicato alla mia
splendida famiglia.*

INDICE

INTRODUZIONE

Capitolo 1

Economia di Comunzione

- 1.1. Nascita
- 1.2. Logica dei 3 terzi
- 1.3. Destinazione Aiuti 2008
- 1.4. Diffusione e Sviluppo

Capitolo 2

Il pensiero di reciprocità

- 2.1 Il “paradosso della felicità”
- 2.2 Le imprese EdC secondo il “ Dilemma Del Prigioniero”

Capitolo 3

Analisi delle imprese EdC

- 3.1 Business Ethics
- 3.2 Le sette dimensioni del RainbowScore
 - 3.2.1 *Capitale Economico*
 - 3.2.2 *Capitale Relazionale*
 - 3.2.3 *Cultura Aziendale*
 - 3.2.4 *Qualità Socio-Ambientale*
 - 3.2.5 *Capitale Umano*
 - 3.2.6 *Formazione e Innovazione*
 - 3.2.7 *Comunicazione e Coinvolgimento*

Capitolo 4

L'esperienza al Polo Lionello Bonfanti

- 4.1 Intervista agli imprenditori del Polo Bonfanti

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

Lo scopo di questo lavoro è analizzare l'“idea rivoluzionaria” avvenuta nel campo dell'economia 15 anni fa, che prende il nome di Economia di Comunione.

Il pensiero di questo nuovo modo di fare e di concepire il sistema di mercato, ha dell'inverosimile se la mente del destinatario è tarata sul tipico ed esclusivo obiettivo del profitto.

Le persone immerse nella logica dell'individualismo associano infatti al buon funzionamento dell'economia di mercato la soddisfazione dei propri bisogni materiali, il che li porta ad agire con un totale disinteresse verso gli stakeholders dell'azienda e a vivere costantemente in un ottica concorrenziale verso gli attori del mercato.

I continui cambiamenti al sistema economico hanno sempre più affiancato ai classici fattori critici di successo di un'azienda, l'importanza di variabili *soft* finora trascurate ma che influenzano positivamente l'azione umana a livello economico.

L'etica degli affari, rappresenta oggi una dimensione sempre più critica per il successo e lo sviluppo delle imprese; si ha ormai la certezza che questo fattore può giocare positivamente a favore delle performance aziendali e, a tutti gli effetti, essa rientra nella categoria di risorse a disposizione dell'impresa e come tale deve essere sfruttata.

La dimensione etica se incorporata nella strategia d'impresa assicura il c.d. *Ethical Innovation*, cioè la creazione di un vantaggio differenziale rispetto ai concorrenti.

L'enfasi sul fattore etico porta quindi alla presa di coscienza dell'importanza del capitale umano su quello fisico con le conseguenze che ne derivano.

Il Progetto di Comunione è stato spesso associato alla “teoria del calabrone”.

Il volo del calabrone è tuttora un mistero poiché dall'analisi del suo peso e della sua forma del corpo in rapporto alla superficie e al profilo alare, risulta un insetto “*no fly*”; secondo le leggi dell'aerodinamica è impossibile che il calabrone stia sospeso in aria, eppure ci sta.

Altrettanto vale per l'Economia di Comunione che può sembrare un progetto impensabile, sia da realizzare che da mantenere, poiché per la sua politica sembra utopistica la competizione sul mercato, eppure in soli 15 anni vanta già 754 imprese aderenti.

Ho allora approfondito questo argomento per una questione di scetticismo; scoprire che esistono società profit che lavorano sul mercato attuale e devolvono agli indigenti il 30% degli utili ricavati sembra irrealista per la sua bontà, ma dopo tre anni di studi economici il dubbio che sorge spontaneo è capire come possano sopravvivere nel lungo periodo a contatto con il tipico modello di aziende orientate invece al profitto.

Le possibili soluzioni individuate traggono spunto dalle varie materie trattate nel corso di laurea:

- in campo etico una impresa di Comunione è esente da fenomeni di discriminazione, dilemmi etici, molestie sul posto di lavoro, conflitto d'interesse, mobbing e implicazioni della Shareholder theory.

La rimozione dei freni sociali apporta quindi nelle imprese di Comunione soddisfazione, crescita, people building ed empowerment; invece le classiche imprese d'oggi, soggette a queste problematiche, si ritrovano in situazioni di stagnazione economica, limitazione e regresso del potenziale umano.

- In materia di marketing, le imprese di Comunione potrebbero sfruttare la loro mission come leva sul consumatore. Il consumatore, se potesse scegliere di acquistare lo stesso bene da un'impresa che lavora in comunione e una che non lo fa, preferirebbe acquistare dalla prima perchè raggiunge una doppia soddisfazione:
 - a) soddisfa il suo bisogno primario (legato all'acquisto del bene)
 - b) soddisfa un bisogno latente di felicità perchè sa che con il suo denaro andrà a contribuire a un'iniziativa sociale.

Questo fattore non solo assicurerebbe la preferenza nell'acquisto rispetto alle altre imprese del settore, ma potrebbe spingersi, in ipotesi estrema, alla concessione di un premio di prezzo da parte dei consumatori in virtù della giusta causa alla quale è devoluto parte del prezzo di vendita.

A parità di condizioni, rispetto alle imprese non di Comunione, un'impresa di Comunione serve una domanda più anelastica rispetto alla concorrenza perchè sa di essere preferita dai consumatori, in più, dopo una giusta e mirata campagna pubblicitaria che enfatizzi il progetto di Comunione, potrebbe aumentare il

prezzo di vendita con la sicurezza di non perdere la quota dei propri consumatori abituali.

- Facendo una considerazione di carattere gestionale, le imprese EdC instaurano tra di loro dei legami forti che portano alla formazione di reti coese.

Secondo la teoria dell'*Embeddedness*¹ esse beneficiano di vantaggi come: fiducia, reciprocità, coinvolgimento interno, collaborazione, aumento della coordinazione, informazione più veloce e accessibile, trasferimento e apprendimento di conoscenza.

Le implicazioni derivanti si ravvisano con minori costi di transazione e minore opportunismo all'interno dell'azienda in oggetto, il tutto a vantaggio della crescita e dell'efficienza.

Queste considerazioni personali rappresentano la base di partenza per comprendere le imprese di Comunione da un'ottica puramente economica.

I successivi quattro capitoli, si articolano in una panoramica generale sul Progetto di Comunione per ricercarne le origini nello studio sulla felicità dell'uomo, proporre una riflessione sulla *Business Ethics* con riferimento allo supporto organizzativo del *RainbowScore*² e terminare con l'intervista agli imprenditori diretti interessati del Progetto di Comunione, rappresenta un percorso di riflessione su questa "isola felice" del mondo dell'economia.

¹ Il concetto di *Embeddedness* indica il radicamento delle attività economiche nella società: la produzione, la distribuzione ed il consumo dei beni dipendono infatti da fattori sociali come la cultura, le abitudini, il senso di responsabilità e la reciprocità verso gli altri.

È per questo che molti sociologi, come Karl Polanyi e Mark Granowetter affermano che l'economia è incapsulata nel sociale (*embedded* in inglese significa infatti "inglobato", "incorporato").

Nella teoria dell'*Embeddedness*, viene respinta la teoria della *rational choice* (scelta logica), che presuppone:

- Razionalità assoluta ed economica degli attori
- Atomizzazione sociale, non considerare ciò che sta intorno all'attore economico in termini di relazioni.

L'*Embeddedness* accetta soltanto il principio della coesione tramite la formazione di networks (reti); si distingue l'*Embeddedness* relazionale tra gli attori economici e l'*Embeddedness* strutturale tra network d'impresе.

² Il supporto rendicontativo *Rainbow Score*, è inquadrato nell'analisi della informativa supplementare da affiancare alla tradizionale presentazione dei documenti di fine esercizio di ciascuna impresa, al fine di comprendere la mission e la vision orientati all'agire aziendale.

Lo studio sulla logica di *Rainbow Score*, è rimandato al capitolo 3.

CAPITOLO 1: ECONOMIA DI COMUNIONE

1.1 *Nascita*

Di fronte al fenomeno della globalizzazione dell'economia, che da un lato apre nuove prospettive e dall'altro attua un modello di sviluppo che provoca un sempre più crescente divario tra ricchi e poveri, è avvertita sempre più l'urgenza di un profondo cambiamento nella cultura e nell'agire economico di ciascuno.

Nasce così nel 1991 il progetto di **Economia di Comunione** ideato dalla sua fondatrice Chiara Lubich³ che con il passaggio dalla “cultura dell’avere” (tipica dell’economia consumista) alla “cultura del dare”, rappresenta la chiave di lettura di questa idea rivoluzionaria.

Nella città di San Paolo in Brasile, Chiara Lubich rimase sorpresa dall’immenso contrasto socio-economico visibile tra i grandi palazzi testimonianza della ricchezza e del consumismo, e le *favelas* simbolo di povertà e sottosviluppo in cui vive gran parte della popolazione brasiliana.

Il problema del contrasto sociale tra i pochi ricchissimi e i milioni di poverissimi venne affrontato provvedendo alla realizzazione di un’economia rivolta specificatamente al mondo imprenditoriale che, coniugando l’economia con la comunione, incanalasse la concezione dell’agire economico quale impegno ideativo e operativo non solo a livello utilitaristico, ma teso alla promozione integrale e solidale dell’uomo e della società.

Si sviluppò a poco a poco l’idea di far sorgere delle aziende affidate a persone competenti (in modo da garantire l’efficienza del progetto) che, con la comunione dei propri utili secondo la logica dei “tre terzi”, concretizzassero l’implementazione di un diverso agire economico dove la figura dell’indigente rappresentasse la finalità ultima del progetto.

³Chiara Lubich era fondatrice e presidente del *Movimento dei Focolari*. Per la sua attività culturale e spirituale a favore del dialogo, della fraternità e dell’unità fra le razze, popoli e culture, ha ricevuto vari riconoscimenti in campo nazionale e internazionale, tra i quali il premio UNESCO per l’Educazione alla Pace nel 1996, il “Premio per i diritti umani” dal Consiglio d’Europa (1998), onorificenze ecumeniche, numerosi dottorati “honoris causa” e diverse cittadinanze onorarie.

Nel giugno 2003 è stata nominata “Cavaliere di Grancroce” dal Presidente della Repubblica Italiana.

Dopo il ricovero al Policlinico Gemelli di Roma per problemi polmonari, si è spenta il 14 Marzo 2008 all’età di 88 anni.

1.2 “Logica dei tre Terzi”

Il criterio di tripartizione adottato dalle aziende di comunione è molto semplice:

- un parte dell’utile viene destinato agli indigenti: l’idea non è quella di fare “beneficienza” perché l’indigente è “attore e parte attiva” del progetto.

Esistono tre tipologie di aiuto:

1) sostegno allo sviluppo professionale e lavorativo: in alcuni casi gli aiuti EdC vanno a costituire un fondo di microcredito, con il quale vengono offerti piccoli prestiti a tassi di interessi quasi nulli per l’avviamento di microimprese (molto diffuso nel Sud Est Europeo). In altri casi si forniscono contributi gratuiti per l’avviamento di attività imprenditoriali o per il consolidamento di attività già avviate.

Le attività finanziate hanno l’obiettivo di dare occupazione a persone indigenti che in precedenza avevano bisogno di un aiuto prolungato e che ora, invece, riescono a guadagnare il necessario con il proprio lavoro;

2) aiuto per la formazione culturale di base e universitaria;

3) assistenza alle necessità primarie in situazioni di emergenza: non si fa riferimento solo ad aiuti in contesti di guerra, ma anche verso molti Paesi dove non esiste ancora o sta progressivamente venendo meno la funzione di welfare svolta dallo Stato (il mercato produce e lo Stato ridistribuisce).

L’aiuto dell’EdC svolge in merito un ruolo fondamentale di ammortizzatore sociale.

L’indigente destinatario degli aiuti, può essere sia ricercato dalle organizzazioni internazionali umanitarie (es.: AMU⁴) sia individuato all’interno della sfera di conoscenze interne o contatti esterni che ha l’impresa.

⁴AMU (Associazione Azione Per Un Mondo Unito Onlus) è una Organizzazione Non Governativa di Sviluppo (ONGs) costituita nel 1986 con lo scopo di promuovere progetti di cooperazione in vari Paesi del mondo. È riconosciuta idonea dal Ministero degli Affari Esteri italiano per la realizzazione di progetti di sviluppo ed anche per le attività di formazione e di educazione allo sviluppo.

La collaborazione tra AMU e EdC, iniziata nel 2006 concilia l’esperienza e le competenze dell’AMU per la realizzazione dei progetti, attraverso la gestione di una parte degli utili messi in comune dalle imprese EdC.

In stretta collaborazione con i referenti locali dell’EdC, l’AMU valuta le proposte, esamina la fattibilità dei progetti e ne segue costantemente l’attuazione.

Nel corso della realizzazione e alla fine di ogni progetto, l’AMU svolge un’analisi e una valutazione del suo andamento, attraverso i rendiconti descrittivi e finanziari inviati dalle commissioni locali.

In questo modo si possono fornire input utili per il miglioramento del progetto.

Come per ogni attività, i donatori (imprese o singole persone) possono in qualsiasi momento richiedere notizie e visionare i documenti relativi ai progetti da essi finanziati; in più la legislazione italiana dà loro la possibilità di dedurre dal reddito imponibile i contributi donati alle ONG, tra cui l’AMU.

- una parte alla promozione della cultura di condivisione: l'investimento nella formazione professionale e culturale attraverso l'organizzazione di seminari, congressi, corsi intensivi e stage formativi rappresenta un modo per educare e sensibilizzare sempre più persone alla "cultura del dare" e per creare "uomini nuovi" pronti a credere in questo progetto.

Formare persone che vivano la comunione dei beni nel quotidiano è quindi una garanzia che il progetto EdC possa avere una continuità in futuro, che possano nascere nuovi imprenditori in grado di portarlo avanti e dimostrare al mondo un nuovo volto dell'economia;

- una parte è reinvestita nell'azienda stessa: l'autofinanziamento dell'azienda è sinonimo di svolgimento dell'attività economica nella sua normalità secondo le logiche del mercato e dell'efficienza; l'incremento dei profitti è fondamentale affinché l'impresa sopravviva e cresca nel suo settore di riferimento.

La percentuale di destinazione degli utili rappresenta esclusivamente una linea guida delle imprese di comunione; ogni imprenditore non è soggetto al rispetto di alcuna regola fissa né tanto meno al controllo da parte di enti di verifica, è libero di suddividere gli utili modificando le percentuali di destinazione in base alla situazione aziendale maturata nell'arco dell'anno.

3.3 Destinazione Aiuti 2008

Dal “Rapporto sulla destinazione degli aiuti EdC 2008” pubblicato dalla *Segreteria Internazionale dell’Economia di Comunione*, si apprende che nel 2008 le entrate totali sono state di 1.638.338,38 €, di cui il:

- 45% costituito dagli utili messi in comune dalle imprese EdC
- 55% provenienti dai contributi personali dei membri del Movimento.

I contributi provengono da tutte le parti del mondo, in particolare si nota che dalle economie più ricche (Svizzera, Belgio, USA, Germania, Spagna) prevale la % degli utili messi in comunione, mentre da quelle più povere (Brasile, Messico, Libano, Venezuela) prevale la % dei contributi personali.

Dall’Italia proviene circa il 30% delle entrate totali.

Le uscite totali sono state invece di 1.488.890,34€ tripartite nel modo seguente:

- **73% agli indigenti:** le persone aiutate direttamente con gli utili messi in comunione dalle imprese e con i contributi personali sono state 3.800, concentrate prevalentemente nel Sud America (in particolare nel Brasile).

Per questi bisognosi, gli interventi d’aiuto si sono incanalati su più aree:

- richieste di vitto per il 39%;
- scolarizzazione per il 26%;
- assistenza medica per il 22%;
- fornitura di un abitazione per l’ 11%;
- sostentamento in attività produttive per lo 0,5%;
- varie per il 1,5%;

Di queste 3800 persone, il 67% è aiutato in maniera temporanea mentre il 28% in maniera permanente; i destinatari degli aiuti permanenti, sono prevalentemente persone anziane non in grado di auto mantenersi, l’aiuto temporaneo invece, è rivolto a persone disoccupate con spesso a carico una famiglia.

- **il 25% nella formazione di “uomini nuovi”**: la destinazione di questa parte di utili è così ripartita:
 - attività di formazione presso l’Istituto Universitario Sophia⁵ (54,5%);
 - spese per corsi, convegni, seminari e scuole temporanee (14,5%);
 - stampa (22,5%);
 - viaggi (7%);
 - lavori per la costruzione o ristrutturazione di strutture all’interno delle cittadelle del Movimento (1,5%);

- **il 2% per costi amministrativi di gestione del progetto EdC**;

Nel 2008 per la prima volta dall’avvio del progetto di Economia di Comunione , si è riusciti ad ottenere un avanzo di +149.448,04 €, che sarà a sua volta devoluto per progetti di aiuto agli indigenti (147.099,18 €) e per attività di formazione alla cultura del dare (2.348,86 €).

⁵ L’Istituto Universitario Sophia è un laboratorio accademico di formazione, studio e ricerca a forte impianto relazionale. Un’ innovativa occasione di crescita umana e culturale, che coniuga lo studio all’esperienza all’interno di una comunità di vita e pensiero.
L’Istituto, espressione del Movimento dei Focolari, è promosso dalla fondatrice e presidente Chiara Lubich e da un gruppo internazionale di docenti.
Ha sede in Loppiano sito a Incisa Val d’Arno (FI) e inizierà la sua attività nell’autunno 2008.

1.3 Diffusione e Sviluppo

Il progetto ha avuto in questi primi anni una eco immediata non solo in America Latina dove è stato lanciato, ma anche in tutti i continenti.

A soli 15 anni dall'idea di Chiara Lubich, vi hanno già aderito 754 imprese di varie dimensioni:

- Europa: 468 (di cui 235 in Italia)
- Nord- America: 38
- Sud - America: 209
- Asia: 33
- Africa: 4
- Australia: 2

Espressione tipica dell'Economia di Comunione sono i “Poli Imprenditoriali” che svolgono una funzione di visibilità al progetto. Nei Poli non solo convergono le aziende che condividono le finalità e le strategie del progetto di comunione, ma vi si rapportano in maniera costante, studiosi ed economisti che trovano all'interno originali “laboratori” di un'economia rinnovata.

Una peculiarità dei Poli è quella di sorgere nei pressi delle cittadelle di testimonianza del Movimento dei Focolari⁶ a completamento di quello che mira ad essere l'idea di una nuova società rinnovata; in più grazie alla crescita del Polo, è sempre più tangibile la valenza positiva per il tessuto sociale circostante.

Il primo Polo si è costituito in Brasile (Polo Spartaco) a cui si sono poi affiancati in Italia il Polo Lionello e in Argentina il Polo Solidarid.

Il comun denominatore per la gestione di queste strutture è la costituzione del capitale azionario diffuso: proponendo l'azionariato popolare di basso valore nominale, tutti possono essere attori del Polo, la caratteristica degli aderenti è infatti quella di essere “poveri ma tanti”.

⁶Movimento dei Focolari: Nel tempo di odio e violenza del II conflitto mondiale ha il via questo Movimento di unità e fratellanza universale. Nell'attuale cambiamento epocale, condividendo la creazione di una nuova società globalizzata, interdipendente, multiculturale e multireligiosa, il Movimento è impegnato, insieme alle molte forze che si muovono in questa direzione, a comporre nell'unità la famiglia umana, arricchita dalle diversità. Ad oggi il movimento si snoda in 18 diramazioni ed è diffuso in 182 Paesi con oltre due milioni di aderenti.

CAPITOLO 2 : IL PENSIERO DI RECIPROCITA'

Lavorare con l'obiettivo di soddisfare il proprio desiderio di "reciprocità", ottenendo un appagamento maggiore rispetto a quello che deriverebbe dal solo lato economico - remunerativo, spinge sempre più persone a partecipare al Progetto di Comunione (sia da imprenditori che da dipendenti).

Il seguente capitolo nasce così per ricercare le cause di questo fenomeno, interrogandosi sul perché, nell'attuale società, esistano delle persone che intraprendono questa scelta di vita.

2.1 Il "paradosso della felicità"

Il sociologo Robert Michels nel 1918 esordiva il suo libro "Economia e Felicità" affermando: *"la brama più intensa e più profonda dell'uomo è quella di raggiungere la felicità"*, per sottolineare come la componente intrinseca dell'azione umana sia costantemente indirizzata al suo ottenimento.

Negli ultimi 30 anni, gli studi condotti sul passaggio da *homo oeconomicus* (uomo che massimizza il proprio interesse) ad *homo faber* (uomo costruttore della realtà) hanno rivisitato il tema della felicità come oggetto di discussione della teoria economica, sfociando nel c.d. "paradosso della felicità" o "Easterlin Paradox".

Se l'economia tradizionale, affidandosi agli indicatori del reddito e della ricchezza, afferma che all'aumentare di queste variabili aumenta il benessere economico e conseguentemente il livello di felicità personale, le ricerche condotte dall'economista e professore accademico all'Università della California, Richard A. Easterlin, hanno dato risultati opposti.

La correlazione positiva "reddito -benessere economico- felicità" studiata alla luce di ricerche sull'auto-valutazione soggettiva, in cui gli intervistati rispondevano alla domanda: *"Nell'insieme, ti consideri molto felice, abbastanza felice, o non molto felice?"*, ha svelato una correlazione non significativa e reale tra:

- reddito nazionale e felicità: i Paesi più poveri non risultano essere significativamente meno felici di quelli più ricchi;
- reddito e felicità delle persone valutata all'interno di un singolo Paese e in un dato momento: le persone più ricche non sono sempre le più felici;

- aumento di reddito e felicità delle persone valutata nel corso della loro vita: nella corso della vita la felicità sembra dipendere molto poco dalle variazioni di reddito e ricchezza;

Lo stesso Easterlin insieme a Daniel Kahneman (psicologo israeliano e Premio Nobel per l'economia nel 2002) danno una spiegazione del paradosso attraverso la metafora del "*treadmill*" sostenendo che l'aumento del reddito (dopo un valore soglia) è irrilevante, perché è come se corressimo inconsapevolmente su un tappeto rullante rimanendo sempre al medesimo punto.

I principali "*treadmill effect*" sono:

- *hedonic treadmill*: secondo la teoria dell'adattamento, l'incremento all'acquisto dei beni di consumo (per effetto dell'aumento del reddito) apportano un temporaneo aumento della soglia di benessere, ma il passare del tempo genera l'affievolirsi dell'effetto e il ritorno al livello di benessere precedente all'acquisto;
- *satisfaction treadmill*: all'aumentare del reddito aumenta l'aspirazione al consumo. Nonostante la felicità oggettiva migliori, il consumatore richiede continui e più intensi piaceri per mantenere lo stesso livello di soddisfazione (ovvero quel livello che segna il confine fra i risultati soddisfacenti e quelli insoddisfacenti) o la stessa felicità soggettiva;
- *positional treadmill*: riguarda la c.d. "competizione posizionale" ravvisabile in due casi:
 - a) se il mio reddito aumenta ma aumenta ancor di più quello del mio collega, potrei trovarmi più frustrato e meno felice di prima;
 - b) ogni individuo modifica i propri acquisti al fine di non perdere terreno rispetto agli altri o addirittura allo scopo di superarli.

Il “paradosso della felicità” nasce dall’ipotesi, all’interno della teoria economica, del criterio di “non sazietà” dove il più è preferito al meno; tuttavia le ricerche realizzate concordano sul fatto che una volta che il reddito pro capite ha superato una data soglia, esso non è più determinante alla felicità soggettiva delle persone.

Graficamente la funzione “felicità” corrisponde a una curva rivolta verso il basso: quando il soggetto è povero un aumento del reddito è direttamente proporzionale all’incremento del valore della felicità, questo è vero fino alla zona critica in cui l’aumento del reddito è negativamente correlato al benessere individuale.

Introduciamo una nuova categoria di beni, i c.d. “beni relazionali” (famiglia, sport, amici, hobbies) le cui caratteristiche sono:

- avere un valore ma non un prezzo di mercato
- non godere delle proprietà tipiche del bene di consumo ovvero non appropriabilità e non escludibilità
- non essere soggetti all’effetto adattamento e alla competizione posizionale (perché non “vistosi”)
- derivare dalla gratuità

Studi empirici hanno evidenziato come esista uno stretto rapporto tra beni relazionali e benessere. Scrivendo la funzione felicità in funzione dei variabili del reddito e del fattore X che rappresenta i beni relazionali, ottengo $F_f = f(R, X)$.

Ne deduce che l’aumento di R genera un effetto positivo e diretto sul consumatore; tuttavia l’incremento del reddito è possibile solo grazie all’ aumento del fattore E (lavoro, impegni) che sottrae tempo alle altre dimensioni della vita (componente X).

Fino a un certo livello, il reddito porta la componente X e la felicità ad aumentare di pari passo, poi però l’aumento ulteriore del reddito e quindi della componente E, fa sì che il valore della X si riduce.

Ecco spiegato il motivo perché dopo un certo valore soglia, l’incremento del reddito genera effetti negativi sulla felicità anziché costanti.

2.2 Le imprese EdC secondo il “ Dilemma Del Prigioniero”

La scienza economica si basa sulla conoscenza del comportamento individualista di ciascuno, la domanda che sorge è la seguente:

“E’ sostenibile il comportamento di gratuità delle imprese EdC in una società opportunistica e in concorrenza?”

Analizziamo l’ipotesi ricorrendo al modello del Dilemma del Prigioniero nell’ambito della Teoria dei Giochi⁷.

Date due imprese A e B in competizione tra loro, supponiamo che lavorino per lo stesso settore di mercato producendo beni simili con tecnologie simili.

Tali imprese devono decidere se aderire al progetto EdC oppure no dalla cui scelta deriverà la cessione di parte degli utili per le finalità proprie del progetto.

Le conseguenze della scelta di ogni impresa dipendono dalla combinazione delle scelte di entrambe.

Data l’impresa A, essa è posta di fronte all’alternativa di aderire o meno al progetto EdC: la conseguenza della sua scelta dipende dalla scelta dell’impresa B.

Si configurano 3 situazioni:

1. Se A e B decidono di non aderire al progetto EdC ci ritroviamo in una situazione di concorrenza tradizionale
2. Se A e B decidono entrambe di aderire, siamo nella situazione ottimale dove entrambe le imprese mettono in comune gli utili
3. Se A decide di aderire e B non lo fa (fenomeno del free riding) si pone il problema dell’esistenza nel lungo periodo di A

⁷La teoria dei giochi è la scienza matematica che analizza situazioni di conflitto e ne ricerca soluzioni competitive e cooperative tramite modelli, ovvero uno studio delle decisioni individuali in situazioni in cui vi sono interazioni tra i diversi soggetti, tali per cui le decisioni di un soggetto possono influire sui risultati conseguibili da parte di un rivale. Nel modello della "Teoria dei Giochi", tutti devono essere a conoscenza delle regole del gioco, ed essere consapevoli delle conseguenze di ogni singola mossa. La mossa, o l’insieme delle mosse, che un individuo intende fare viene chiamata "strategia". La combinazione delle strategie scelte da ogni giocatore determina il guadagno di ognuno.

Nella tabella sottostante indichiamo con V il beneficio derivante dalla produzione del bene pubblico prodotto, con $C1$ il costo della produzione del bene pubblico quando contribuisce una sola impresa ed infine con $C2$ il costo della produzione del bene pubblico quando contribuiscono entrambe le imprese; risulterà $C1 > C2$ in quanto se entrambe le imprese contribuiscono alla produzione del bene pubblico i costi individuali a parità di output sono inferiori.

	Coopera	Non Coopera
Coopera	$V-C2; V-C2$	$V-C1; V$
Non Coopera	$V; V-C1$	$0; 0$

La diffidenza reciproca e la razionalità individuale che si discosta da quella collettiva fanno prevalere l'individualismo, perciò l'equilibrio del gioco risulterà paradossalmente la non-cooperazione reciproca pur sapendo che entrambe le imprese potrebbero meglio realizzarsi cooperando.

Nell'ipotesi di cooperazione reciproca l'impresa EdC non vede gli altri come concorrenti bensì come partner indispensabili (si produce a $C2$), in più si realizza una soluzione stabile che si autoalimenta nel tempo.

I casi intermedi di free-riding sono inimmaginabili nell'ipotesi a due giocatori, ma sono adottabili con n giocatori, perché esisterà un numero m (con $m < n$) di imprese aderenti al progetto di comunione dove la riduzione del costo legata alla produzione del bene pubblico è tale da rendere l'adozione della strategia cooperativa vantaggiosa per le stesse m imprese, nonostante le altre $(n-m)$ decidano di non cooperare.

CAPITOLO 3 : ANALISI DELLE IMPRESE EDC

L'impresa è un'istituzione con tre caratteristiche principali:

1. è destinata a durare nel tempo: l'impresa nasce per durare sul mercato;
2. l'impresa deve competere sul mercato: nelle moderne economie di mercato l'impresa, per poter durare nel lungo periodo, deve essere competitiva ovvero deve saper dimostrare con i fatti di poter produrre un valore aggiunto e quindi di "reggere" la competizione;
3. l'impresa genera effetti che ricadono su terzi esterni ad essa, questo solleva una responsabilità in più per l'impresa.

Questi effetti si definiscono esternalità pecuniarie ovvero effetti che ricadono su parti terze che non partecipano al processo decisionale, ma che subiscono l'esternalità se è negativa o se ne avvantaggiano se è positiva.

Il lavorare in comunione quando viene applicato all'attività d'impresa deve tener conto di queste tre caratteristiche.

3.1 Business Ethics

Le implicazioni che derivano dall'affermazione precedente, portano ad una riflessione sulle due posizioni dominanti nella letteratura di Business Ethics (o Responsabilità Sociale d'Impresa).

La posizione più antica e ancor'oggi dominante, ma che attualmente è sempre più soggetta a critiche, è quella esposta nel 1970, dal filosofo americano John Lad.

Egli afferma che "l'impresa è una macchina" e che quindi non è un soggetto morale e in quanto tale non ha delle responsabilità (le sole responsabilità esistenti sono quelle appartenenti a coloro che operano nell'impresa). Non si può pretendere che una macchina abbia responsabilità morale.

Sul fronte dell'economia chi ha condiviso e alimentato questa posizione è stato M. Friedman, Premio Nobel per l'Economia nel 1976, da cui è nata l'espressione della "teleopatia".

Il teleopatico è un soggetto che si fissa su un obiettivo che può essere la massimizzazione del profitto o di altra funzione obiettivo: pur di ottenerlo non rispetta

vincoli né di natura morale né di natura sociale perché, se ne dovesse tener conto, non potrebbe raggiungerlo.

Solo dopo aver raggiunto il suo fine, il soggetto d'impresa, manager o proprietario che sia può volontariamente provvedere al c.d. "principio della restituzione": restituirà alla società parte dell'ottenuto.

Questa visione fallace è in antitesi con la seconda posizione per la quale l'impresa è un soggetto morale e in quanto tale ha delle sue responsabilità che si aggiungono a quelle di coloro che in essa operano.

Tecnicamente questo è il c.d. "principio della proiezione morale": chi lavora in un'impresa proietta in essa la sua concezione del mondo e i valori in cui crede.

Se dunque l'impresa è un soggetto morale che dura nel tempo, compete e produce effetti su terzi, come deve essere creata la coscienza d'impresa affinché sia disegnata al suo interno una *governance di comunione*?

Non basta che gli interni seguano singolarmente il canone comunionale, bisogna trovare il modo affinché questo valore sia trasmesso e assimilato all'intera struttura aziendale.

Per far questo si cerca di costruire la consapevolezza dell'adesione al Progetto di Comunione da parte di tutta l'azienda attraverso relazioni umane prima, e attraverso uno stile di leadership e strumenti manageriali poi, che permettano di consolidare questa consapevolezza e fare in modo che essa incida sull'orientamento strategico di fondo.

In tal modo tutti gli operatori aziendali sono informati/formati e partecipano al ruolo giocato dall'azienda nello sviluppo della società.

Gli aspetti innovativi nella definizione della *mission* comportano una modificazione della *corporate governance* su più aree:

- **sistemi di potere di governo:** le imprese EdC, condividendo la propria esperienza con altre aziende, hanno maggiori possibilità di sopravvivere e di svilupparsi nel lungo periodo. Questa fiducia non solo si istaura all'interno dell'azienda, motivando e coinvolgendo il personale ai vari livelli, ma anche al suo esterno creando agevolazioni con le altre imprese e la diffusione dell'etica nella rete aziendale.

- **processi gestionali:** gli imprenditori che aderiscono all'EdC formulano strategie, obiettivi e piani aziendali, tenendo conto dei criteri tipici di una gestione corretta e coinvolgendo in questa attività i membri d'impresa. Alla figura del singolo manager si sostituisce una figura corale di manager, in cui tutti hanno un ruolo attivo all'interno dell'azienda venendo coinvolti nella gestione della stessa, grazie anche ad una leadership che ascolta, promuove e coinvolge le persone.

La persona umana e non il capitale sta al centro dell'impresa.

- **processi di controllo interno:** la condivisione della *vision* d'impresa, da parte di tutti i soggetti interni all'azienda, innesca un meccanismo di coesione per raggiungere l'obiettivo comune. Questo permette lo sviluppo e la diffusione di un controllo reciproco, non con l'ottica punitiva, ma con l'intento di migliorare insieme le proprie prestazioni.
- i **processi di coordinamento strategico delle decisioni:** sono fondamentali perché dove c'è divisione del lavoro esiste la necessità di coordinamento. Nelle imprese capitaliste ognuno esplica la propria mansione e la esegue secondo una logica "*Working To The Book*" (lavorare rispetto a un protocollo standard); il coordinamento avviene attraverso procedure anonime e impersonali e il suo funzionamento dipende dalla verifica attuata dal supervisore.

Nelle imprese EdC, il comportamento risultante dipende non solo dal rispetto del protocollo al quale bisogna attenersi, ma anche dalle proprie aspettative rispetto al comportamento altrui.

Ne consegue un coordinamento molto più efficiente perché, se nella prima ipotesi l'efficienza del coordinamento è assicurata da una gerarchia di supervisori dovuta alla presenza di un comportamento atomistico (ognuno pensa a se stesso) del personale; nelle EdC il coordinamento ha costi molto più bassi perché ognuno sa che i propri colleghi condividono l'ispirazione di fondo e il fine del progetto. Nell'impresa capitalista chi lavora non condivide il fine ma i mezzi, nelle EdC la condivisione del fine rafforza e rende più efficiente e produttivo il coordinamento stesso.

3.2 Le sette dimensioni del RainbowScore

La “*Stakeholder Theory*”⁸ ha avuto il grande merito di aver esplicitato in senso strategico la rete di relazioni esistente fra l’impresa e tutti i soggetti che influenzano o sono influenzati dalla sua attività.

Se per lungo tempo il profitto è stato l’unico indicatore di creazione di valore, cosicché gli unici soggetti su cui si poneva l’attenzione erano gli azionisti e i proprietari dell’impresa, oggigiorno con l’importanza attribuita ai vari soggetti portatori d’interesse verso l’azienda, si valutano le scelte strategiche della gestione aziendale anche in base alla possibilità di rispondere alle attese, ai bisogni e alle necessità di tutti gli stakeholders, da cui può derivare l’orientamento di successo delle aziende.

La differenza quindi tra il valore contabile ed il valore di mercato di un’impresa sta nell’esplicitare e quantificare le dimensioni espresse dall’insieme degli interlocutori d’impresa.

Alcune determinanti del valore sono più facilmente individuabili e quantificabili, altre come la fiducia e la reputazione, sono di più difficile quantificazione; tuttavia anch’esse concorrono a specificare le dimensioni per stabilire il valore d’impresa.

Gli aspetti innovativi nella rendicontazione esterna da parte delle aziende EdC, suggeriscono un sistema informativo che deve essere in grado di evidenziare tutti gli aspetti realizzati all’interno dell’azienda, da quello economico, al finanziario, al patrimoniale, al sociale, all’etico.

L’obiettivo è realizzare un sistema di informazioni che sia in grado di dare attraverso prospetti quantitativi e/o descrittivo-qualitativi, una conoscenza dell’azienda a più dimensioni.

Un primo modello multidimensionale è stato il *Balanced Scorecard* un approccio che permette di integrare misure economico-finanziarie con indicatori strategici, motivazionali e immateriali.

⁸“Stakeholder theory”: teoria proposta nel 1984 dall’economista R.Edward Freeman, afferma che i manager sono agenti di tutti gli stakeholder (dagli azionisti, ai clienti, ai dipendenti) e hanno due responsabilità:

- assicurare che non siano violati i “diritti etici” di alcuno stakeholder;
- bilanciare, quando assumono decisioni, i legittimi interessi di tutti gli stakeholder.

Questa teoria nasce in antitesi alla “Shareholder Theory” per la quale i manager devono impiegare il denaro affidatogli dagli azionisti nelle modalità consentite dagli stessi senza tener conto degli altri stakeholders.

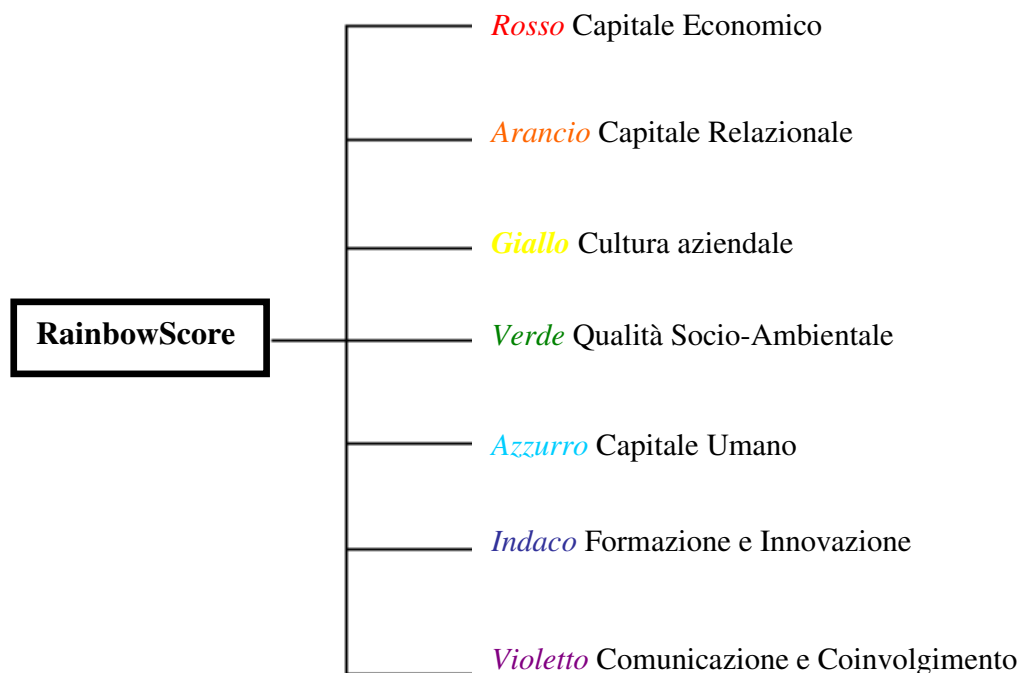
In questo contesto, mi soffermerò ad analizzare il supporto organizzativo RainbowScore che definisce, programma e valuta le performance aziendali sia economiche che di tipo etico - valoriale.

Questa “valutazione dell’intangibile” ricorre alla metafora dell’arcobaleno che con i suoi sette colori rappresenta sette diverse dimensioni aziendali che, nella loro singolarità, vanno a creare un unico fenomeno (come l’arcobaleno).

La proposta di RainbowScore va a considerare, per ogni dimensione, un insieme di variabili che contribuiscono alla creazione del valore; lo scopo è duplice:

- fungere da supporto per la definizione di scelte programmatiche e di investimenti nel medio-lungo termine;
- assumere un ruolo “rendicontativo”: le chiavi di lettura “alternative” possono risultare utili come strumento di verifica della programmazione intenzionale e come strumento correttivo rispetto alla strategia desiderata.

La logica Rainbow è quella di studiare la complessità che caratterizza le dinamiche dell’attuale sistema economico; partendo dallo studio della correlazione tra i diversi aspetti di analisi e valutazione delle performance aziendali, l’obiettivo finale è quello di far emergere lo specifico fattore di strategia e d’identità dell’impresa.



3.2.1 Capitale Economico

Il capitale economico è il primo aspetto di indagine in RainbowScore; nella sua analisi si fa riferimento non solo all'aspetto economico-finanziario, ma anche a quei componenti non monetari che realizzano valore per l'azienda.

Gli interlocutori che assumo un ruolo da protagonisti in questa dimensione sono:

- tutti gli interlocutori interni (dipendenti);
- gli azionisti che beneficiano della produzione degli utili;
- la pubblica amministrazione, che ha un ruolo primario nella redistribuzione della ricchezza, mediante la pressione fiscale e l'utilizzo delle tassazioni;
- la società civile, qualora l'impresa faccia investimenti o devolva parte degli utili per la partecipazione ad iniziative sociali o culturali.

Gli elementi generatori di valore aziendale che ruotano intorno alla dimensione del capitale economico sono tre:

1. L'attenzione rivolta ai prodotti o ai servizi erogati dall'azienda che ne determinano non solo la sua redditività, ma anche il suo posizionamento all'interno del contesto produttivo dove opera e la conoscenza della sua strategia di fondo e della sua cultura orientante;
2. Altro aspetto chiave dello sviluppo del capitale economico, è la sua capacità di generare ulteriore capitale coinvolgendo un numero crescente di persone nell'avventura imprenditoriale.

La creazione di posti di lavoro costituisce così un altro elemento che determina il valore dell'azienda e la sua capacità di sviluppo dal punto di vista sociale. L'approccio RainbowScore identifica il lavoro non solo come un diritto e dovere di ogni uomo, ma come momento di espressione e messa a frutto delle proprie risorse cognitive, sociali, produttive e relazionali, nonché come un momento per contribuire al bene proprio e a quello comune.

A tal merito, la creazione di posti di lavoro costituisce un indicatore particolarmente positivo per l'espressione della ricchezza generata dall'impresa. Dal valore attribuito al lavoro, derivano scelte inerenti l'area della gestione delle risorse umane e le strategie di investimento dell'impresa;

3. La retribuzione del lavoro costituisce anch'essa un elemento importante nella produzione e nell'incremento del capitale economico. Vanno considerati all'interno di questa dimensione, non solo tutti gli indicatori relativi al compenso finale, ma anche tutti quegli elementi che esprimono lo stile di trattamento del personale (bonus, incentivi, avanzamento di carriera).

3.2.2 Capitale Relazionale

È rappresentato dal patrimonio di rapporti, relazioni e collaborazioni che l'azienda possiede con l'esterno (clienti, fornitori, collaborazioni con altri soggetti, PA, società civile).

Nei rapporti con i clienti, il ricorso all'indicatore del *customer satisfaction* non solo deve fornire informazioni sul gradimento del prodotto finale, ma anche sulla percezione del valore e del significato dell'attività aziendale da parte del consumatore. Questo fa sì che l'azienda possa orientare la propria strategia sia in una migliore risposta alle esigenze della clientela, sia ad una preparazione del cliente per un consumo orientato e consapevole.

Rispetto ai fornitori invece, si cerca di creare una partnership con la quale oltre a condividere un business legato alle proprie competenze e ai servizi erogati mutuamente, si può arrivare a condividere strategie di sviluppo e costituire sistemi di collaborazione strutturale per raggiungere obiettivi comuni.

Infine i rapporti con la comunità locale e la società civile circostante, mettono in condizione l'azienda al rispetto di standard e normative che regolamentano la vita economica. L'azienda può decidere di instaurare volontariamente relazioni con la realtà locale predisponendo una serie di azioni ed atteggiamenti, che le favoriscano la crescita. Gli elementi base che possono implementare questa crescita nella comunità, sono la capacità di ascolto, il recepimento dei bisogni locali e l'assunzione di un ruolo attivo e aperto nel territorio.

Le relazioni sopra enunciate, sono tendenzialmente stabili nel tempo o comunque perduranti oltre l'occasionalità e il cui valore dipende dalla condivisione di elementi comuni.

3.2.3. Cultura Aziendale

Attraverso la cultura aziendale un'impresa esprime la dimensione più profonda e meno esplicita della sua identità, frutto dell'insieme del suo proprio patrimonio di idee, sogni, valori e orientamenti etici.

Proprio perché operano nel "cuore" dell'impresa, è chiaro che questi valori non possono essere imposti dall'alto della gerarchia, ma devono essere frutto della condivisione ed esplicitazione tra tutti i soggetti interni all'azienda.

La cultura aziendale costituisce quindi un elemento fondamentale per lo sviluppo del senso di appartenenza grazie alla c.d. "deontologia d'impresa", ovvero quelle scelte che non sono destinate a mutare nel tempo.

In merito, l'adesione a forme di finanza etica o il rifiuto di alcune condizioni "non etiche" come tangenti, raccomandazioni, lavoro nero, sono espressione di una cultura aziendale corretta e radicata.

Per diffondere la propria cultura aziendale, l'impresa deve innanzitutto esplicitare in modo chiaro ed articolato i principi e i valori che la caratterizzano; successivamente deve ricercare le modalità che le permettono di tradurre tali valori esplicitati in prassi gestionale; ed il terzo step (che può costituire anche un processo parallelo a queste due prime fasi), è quello di condividere tali principi con tutto il personale, soprattutto con i manager che hanno il compito di farsi portatori e garanti di tali valori.

La proposta di RainbowScore si muove in tale direzione, elaborare una cultura aziendale condivisa, pienamente coerente con dettati e indicazioni della proprietà, ma altrettanto attivante e responsabilizzante nei confronti di ciascun lavoratore.

3.2.4 Qualità sociale e ambientale

Questa dimensione esprime l'insieme delle condizioni che trasmettono senso di benessere all'interno dell'impresa.

Rientrano in questa categoria tutti gli elementi collegati alla tutela della salute dei lavoratori, alla loro sicurezza, alla loro salute psicofisica e al loro benessere emotivo in relazione al clima aziendale.

La salute e il benessere di ogni membro dell'impresa sono oggetto di attenzione, le condizioni di lavoro sono adeguate al tipo di attività, vengono assicurati il rispetto delle norme di sicurezza, la necessaria ventilazione degli ambienti, livelli di tollerabilità di rumore, illuminazione adeguata, si cerca di evitare un eccessivo orario di lavoro in modo che nessun lavoratore sia sovraccaricato.

Non solo, entra a far parte di questa dimensione anche il tema dell'impatto ambientale dell'attività produttiva dell'impresa, in un'ottica di sviluppo sostenibile. L'impresa produce beni e servizi sicuri, prestando attenzione agli effetti sull'ambiente, al risparmio di energia e all'utilizzo di risorse naturali all'interno del ciclo di produzione del prodotto.

Naturalmente questa dimensione legata alla salute e alla sicurezza, costituisce per l'azienda una serie di costi e di benefici e quindi è frutto di un investimento sia a breve che a lungo termine.

Il vero cambiamento nella gestione delle imprese EdC è proprio questo: considerare il dipendente non solo come strumento per la produzione di business, ma come un valore per l'impresa.

3.2.5 Capitale Umano: strutture e immagine aziendale

Il quinto aspetto considera il valore aggiunto che la comunità di lavoro nella sua organizzazione formale ed informale apporta all'attività d'impresa.

Oggi si riconosce unanimemente che per il successo di un piano di sviluppo aziendale, chi fa la differenza è il capitale umano.

Più correttamente, si deve parlare di capitale umano "collettivo" o di "gruppo" poiché i risultati ottenibili da una squadra ben assortita, superano quelli ottenibili da un gruppo di soggetti individualmente altrettanto dotati ed esperti.

La definizione dell'organizzazione aziendale metaforicamente vista come scheletro portante dell'impresa, è fondamentale per la rilevazione del valore correlato al capitale umano.

L'idea di un'azienda giovane, oppure maschilista, o con pochi dipendenti e molti collaboratori, costituiscono elementi di forza o di debolezza nella capacità di soddisfare la clientela e per la reputazione aziendale.

Secondo la logica Rainbow, l'importantissimo ruolo svolto dal processo di gestione del personale è caratterizzato da tre elementi:

1. la struttura organizzativa: identificata dall'insieme delle relazioni che si sviluppano al suo interno. Nelle EdC si preferisce una struttura di tipo orizzontale dove è possibile promuovere un senso di comunità; è infatti emerso che il funzionamento e il successo di una comunità di lavoro è garantito esclusivamente da responsabilità autorevoli e minacciato da ruoli autoritari;
2. processi di assegnazione delle responsabilità nella costruzione delle gerarchie e nei processi di carriera;
3. ruolo delle aspettative individuali e collettive che derivano indubbiamente dalle capacità e dalle competenze di ognuno, ma che sono anche alimentate dalle aspettative generate dai superiori. L'impossibilità da parte del lavoratore di rispondere a tali aspettative può generare frustrazione e senso di inadeguatezza. Per questo motivo la comunità di lavoro, intesa dal metodo RainbowScore, deve esprimere aspettative e riconoscere i comportamenti in modo equilibrato.

3.2.6 *Formazione e Innovazione*

Questa dimensione fa riferimento al valore correlato alla conoscenza.

Il patrimonio di un'azienda non è solo di tipo economico, ma si compone del know-how⁸ delle persone che compongono l'impresa.

L'implementazione della conoscenza sarà determinante per i percorsi di crescita e di sviluppo dell'azienda e del suo personale.

L'abilità di un'azienda sta nell'estrarre valore dal capitale intellettuale di ciascun dipendente, costituendo in tal modo la capacità intellettuale aziendale; secondo quest'ottica, l'azienda tende ad essere un "learning organization": luogo produttivo i cui cardini sono l'innovazione e l'apprendimento continuo.

La formazione può essere suddivisa in due gruppi: trasversale e tecnica.

La prima rinforza fundamentalmente due componenti della professionalità dei lavoratori:

1. capacità di auto progettualità e di intenzionalità nello sviluppo del percorso professionale e di carriera: capacità di analisi di sé e di individuazione delle proprie competenze;
2. abilità socio-professionali come la capacità di team-work, di comunicazione, di leadership, di coordinamento e di responsabilizzazione.

Questo tipo di formazione fa riferimento a competenze di carattere generale e quindi è ad elevata trasferibilità; il pregio della formazione trasversale è quello di diffondere il patrimonio intellettuale dell'azienda ed è a tal fine utilizzata nei casi di ristrutturazione o di forte espansione aziendale.

La formazione tecnica, invece, ha un ruolo di specializzazione di competenze e conoscenze, in funzione delle modalità produttive e dei cambiamenti organizzativi dell'azienda. Come tale è strettamente legata al ruolo professionale dei lavoratori coinvolti.

Il know-how dell'azienda è infine sempre legato al know-how delle persone portatrici; affinché l'insieme di tutte le conoscenze non venga perduto, è necessaria la "condivisione" della conoscenza che può aprirsi anche all'esterno dell'azienda imparando dai clienti, dai fornitori e dai concorrenti.

⁸Il termine inglese *know how* (letteralmente "sapere come") identifica le conoscenze e le abilità operative necessarie per svolgere una determinata attività lavorativa.

3.2.7 Comunicazione e Coinvolgimento

La settima e ultima dimensione RainbowScore si riferisce a tutte quelle azioni intenzionali che garantiscono la circolarità delle informazioni, interne ed esterne all'azienda, sia come occasione di partecipazione sia come criterio di efficacia ed efficienza informativa.

Il significato di comunicazione viene spesso paragonato a quello di informazione. Nell'origine etimologica del termine, comunicare significa mettere in comune, non solo nel senso informativo dello scambio, ma in quello più profondo che permette all'informazione di diventare operante, tanto da indurre nuovi comportamenti.

Le forme di comunicazione all'interno dell'azienda e tra i diversi ruoli, costituiscono una delle principali espressioni dello stile aziendale EdC e permettono all'impresa di mantenere compatto il proprio personale nella comune fruizione delle informazioni.

La comunicazione esterna si esplica non solo attraverso le campagne promozionali, ma in tutte le occasioni in cui l'azienda è chiamata a parlare di sé e a farsi conoscere: pubblicità, promozione, visite aziendali e diffusione della propria storia.

Questi ultimi due metodi sono largamente utilizzati dalle imprese di comunione per ampliare il loro raggio di notorietà e di conoscenza all'interno della società.

CAPITOLO 4: L'ESPERIENZA AL POLO LIONELLO BONFANTI

Da un'idea di Chiara Lubich, il 13 ottobre 2001 nasce la *E.diC. spa*¹⁰ con l'obiettivo di costruire un Polo Imprenditoriale ad Incisa in Val d'Arno (Firenze) a disposizione delle aziende italiane aderenti al progetto di Economia di Comunione.

Ad oggi, sul territorio italiano, sono disperse circa 200 aziende aderenti all'EdC: in un territorio così ampio sono quindi quasi "invisibili" e la loro presenza è impercettibile.

La creazione del Polo è quindi il modo per aumentare la visibilità del progetto alle quali appartengono.

Inaugurato nel ottobre del 2006, il Polo Lionello Bonfanti¹⁰ accoglie aziende di varia natura che si distinguono tra:

- aziende che producono e vendono al suo interno attraverso uno spaccio diretto:
 - *Dulcis in fundo* (pasticceria);
 - *Fantasy* (complementi d'arredo per l'infanzia)

- aziende presenti al Polo con un punto vendita commerciale o con un'attività commerciale:
 - *Consorzio Terre di Loppiano* (alimentari);
 - *Azur* (arredamento camere per bambino);
 - *Philocaffe* (bar e maglieria);
 - *L'arcobaleno valdarno* (cartoleria, forniture per ufficio, libreria, informatica, eventi culturali);
 - *Gigli del Campo* (boutique);

¹⁰La società E. di C. spa si propone due caratteri:

- emanare azioni ad un basso valore nominale (€ 50,00) per essere accessibili a molti;
- dalla sottoscrizione dell'art. 36 dello suo statuto, riguardante la distribuzione degli utili, la E. di C. spa è la prima società per azioni che, per statuto, destina il 30% degli utili ad un fondo di solidarietà.

Al 22 settembre 2007, il capitale sociale è investito da circa 5600 soci per un totale di € 5.000.000,00.

In questa data si è svolta altresì un'assemblea nella quale gli azionisti hanno approvato l'aumento di capitale della società a € 5.800.000,00.

¹⁰Lionello Bonfanti: nato a Parma, è profondamente coinvolto durante la giovinezza nel dramma della seconda guerra mondiale. Si laurea in giurisprudenza e nel 1953 è il più giovane pretore d'Italia. L'incontro e l'adesione al Movimento dei Focolari lo fa approdare a Loppiano, dove ne diviene una figura centrale nel donare per anni le sue capacità di magistrato come corresponsabile della cittadella. Nasce per questo motivo la scelta di dedicare a lui il Polo Imprenditoriale.

- aziende che hanno un ufficio al Polo come sede principale o sede secondaria o sede di rappresentanza:
 - *Enertech* (impianti di condizionamento, solari, fotovoltaici);
 - *Casali* (produzione porte in vetro);
 - *Mannucci* (commercialista);
 - *Leone* (forniture per alberghi);
 - *Allianz* (assicurazione);
 - *Unilab* (information technology, project management);
 - *Banca Etica* (banca);
 - *Creativa* (associazione di professionisti per sicurezza, ambiente, acustica, ingegneria);
 - *AD Finsimel* (general contractor, manutenzione e gestione immobili, impiantistica industriale);
 - *Proges* (Costruzioni, lavori pubblici e privati);
 - *GM&P Consulting Network* (Consulenza di direzione e organizzazione aziendale, formazione);

Alcune di queste aziende sono nate appositamente in vista del Polo, mentre le altre operano già da diversi anni.

Queste aziende dando visibilità al Progetto di Comunione, rappresentano l'orgoglio della comunità circostante che apprezza e condivide il loro lavoro.

4.1 Intervista agli imprenditori del Polo Bonfanti

La mia esperienza al Polo Bonfanti è stata molto utile per riflettere insieme agli imprenditori del posto, sugli argomenti di un questionario da me realizzato (trattante le considerazioni già analizzate nell'introduzione) e per cercare di scoprire e discutere insieme su questo "speciale" modo di fare economia.

Riporto integralmente il questionario proposto, allegando il parere, che come mi aspettavo si è dimostrato unanime, di alcuni imprenditori intervistati operanti all'interno del Polo:

- **D:** In quali rapporti sono le 756 imprese di comunione sparse nel mondo?, prevale un atteggiamento di isolazionismo o c'è reciproca condivisione dell'esperienza di comunione alla quale partecipano?, eventualmente i rapporti sono mantenuti con quali mezzi? (conferenze ,convegni, incontri comuni, rete telematica condivisa (extranet))

R: *“Dipende molto da un paese e l'altro: ad esempio negli USA le imprese realizzano ogni due mesi una teleconferenza che comprende anche il Canada, dove oltre a trattare temi concernenti la EdC e una informazione a carattere internazionale, condividono successi ed anche le difficoltà delle loro aziende.*

All'interno del Polo Industriale Spartaco del Brasile, tra le imprese presenti vi è una vera collaborazione anche nel sostenersi nelle attività economiche, che ha portato nel tempo anche a partecipazioni azionarie reciproche ed aiuto alla nascita di nuove attività. In esso è nata anche un' associazione dei lavoratori delle imprese aiutata dalle imprese stesse, per microcredito ed assistenza sanitaria.

Nel resto del mondo si realizzano convegni nazionali ed internazionali aperti alla cultura contemporanea che permettono l'incontro, il dialogo e lo scambio di esperienze: esiste in alcune nazioni un notiziario per lo scambio di notizie e di riflessioni culturali su temi economici e in altre sono organizzate anche "scuole" per imprenditori in cui professori in economia ed imprenditori condividono le loro riflessioni ed esperienze. Ogni due anni si tiene anche un incontro internazionale per studiosi di economia che vogliono approfondire gli aspetti teorici innovativi di questo progetto.

Ogni quattro anni si tiene un incontro internazionale per studiosi ed imprenditori, il prossimo sarà nel 2011 in Brasile”.

- **D:** “Il punto di forza dei distretti industriali sta nella sinergia che si sviluppa tra le imprese che ne fanno parte”.

Specificatamente in riferimento ai Poli esistenti, quali vantaggi dal punto di vista economico e sociale si generano concretamente all’interno di ognuno?

E all’esterno, ovvero tra di loro?

In quale tra i due casi possiamo azzardare l’espressione “rete d’imprese”?

R: *“Il progetto da questo punto di vista è ancora agli esordi anche se esistono già esempi di creazione di reti come ne è testimonial il “Consorzio Tassano di Sestri Levante” che in pochi anni si è trasformato da semplice cooperativa in “Consorzio di Consorzi” con 60 Cooperative che aderiscono ad EdC, tra cui alcune cooperative sociali che danno lavoro a oltre 1300 persone.*

La collaborazione sin’ora realizzata tra le vari imprese si limita alla pianificazione di eventi, alla comunicazione con l’esterno, alla pubblicità e al coordinamento; tuttavia non abbiamo ancora elaborato strategie di rete.

A tal fine, se la ricerca dei vantaggi economici da sfruttare non è negli obiettivi delle imprese di comunione, il vantaggio sociale da noi posseduto e sempre più ricercato, è la sinergia delle imprese del Polo e il nostro “privilegio” nel condividere gli utili con i bisognosi”.

- **D:** Come indicatore dell’efficienza e dell’efficacia delle imprese, si utilizza tra i tanti, anche il metodo dell’ “approccio basato sul processo interno” che per valutare lo “stato di salute” delle imprese utilizza i parametri di fiducia, clima di lavoro, clima organizzativo, spirito di gruppo e comunicazione orizzontale.

L’analisi delle aziende EdC secondo questo modello, porta sicuramente a risultati molto positivi.

La mia domanda è la seguente:

“L’enfasi sui processi interni apporta elevata capacità di equilibrio, stabilità e comunicazione per il funzionamento interno, non considerando però l’ambiente esterno. Questa politica non rischia quindi di tralasciare la capacità di flessibilità che è invece fondamentale per adattarsi ai cambiamenti ambientali che modificano le condizioni di mercato nel breve periodo?”

R: *“Ogni azienda ha la sua specificità e piena autonomia pur adottando tutti gli stessi parametri valoriali. Il monitoraggio dei cambiamenti ambientali e delle condizioni di mercato spetta ad ogni singola azienda che, ove richiesto, scambia informazioni utili con le altre”.*

➤ **D:** Un network, secondo la teoria economica è una rete che si forma tra imprese operanti o no nello stesso settore. Secondo la teoria dell'Embeddedness (trad. "incastro": ovvero radicamento dell'azione economica nella struttura e nelle azioni sociali), tra le imprese si possono instaurare legami forti o deboli, che portano rispettivamente alla formazione di reti coese o disperse.

I legami forti si ravvisano a livello interpersonale mediante coinvolgimento emotivo e contenuti affettivi (nelle relazioni) e a livello interorganizzativo con fiducia e reciprocità.

Se non si riscontrano questi connotati siamo di fronte a legami deboli.

In base all'esperienza del Polo Loppiano, siamo concordi nell'affermare che i legami forti sono sicuramente prevalenti sui deboli, già vista l'enfasi delle imprese EdC sul capitale umano/relazionale.

Nel Polo prevale quindi una rete coesa tra imprese.

Secondo la teoria, i benefici derivanti da una rete coesa sono molteplici; quello che Vi chiedo è di dare un voto da 1=min a 4=max rispetto alla Vostra esperienza riscontrata nel Polo:

- **Veloce circolazione dell'informazione: R: 4**

che agevola il coordinamento, rinforza le relazioni e spinge verso i rapporti di fiducia e reciprocità;

- **Meccanismi sociali di autoregolazione dell'azione: 4**

i comportamenti degli attori sono autocontrollati e autogovernati;

- **Apprendimento: 3**

se la struttura è in grado di autocontrollarsi c'è più propensione allo scambio reciproco delle informazioni;

- **Scoraggiamento dell'opportunismo: 4**

si elimina la tendenza degli attori a ricercare il proprio interesse a scapito di quello altrui (c.d. problema del free-riding);

- **Fiducia: 3**

intesa come mezzo che abbatte i costi di monitoraggio dei comportamenti;

- **Coordinamento: 2**

Inteso come stimolo all'innovazione e la creatività;

- **D:** Il progetto EdC a mio parere, potrebbe sfruttare la sua mission (ovvero la sua natura di comunione e reciprocità) come leva di marketing.

Io consumatore se potessi scegliere di acquistare lo stesso bene da un'impresa che lavora in comunione e una che non lo fa, preferirei acquistare dalla prima perché realizzo una doppia soddisfazione:

- soddisfo il mio bisogno primario (legato all'acquisto del bene)
- soddisfo un bisogno latente di felicità perché so che con il mio denaro andrò a contribuire a un'iniziativa sociale.

Si verifica effettivamente questo nella realtà, ovvero dai vostri sondaggi emerge che il consumatore vive questo appagamento?

R: *“E’ sicuramente un elemento di fidelizzazione di molti clienti che, apprezzando primariamente la qualità, ricavano anche un plus psicologico contribuendo ad una azione sociale positiva, tuttavia nessuna ricerca di marketing a tal fine è stata ad oggi sostenuta”.*

D: Questo aspetto non solo mi assicurerebbe la benevolenza all'acquisto da parte di un maggior numero di consumatori rispetto ai miei concorrenti, ma a parità di condizioni, porterebbe in ipotesi estrema alla concessione di un premio di prezzo (il c.d. premium price) da parte degli stessi consumatori, in virtù della giusta causa alla quale sono devoluti parte dei loro pagamenti.

R: *“Una prima esperienza in tal senso si è realizzata in collaborazione con la COOP Toscana, che ha presentato negli ipermercati della Toscana un "corner" apposito, con un banner che ne spiegava la ragione, per la vendita di prodotti agricoli ed alimentari di aziende italiane che aderiscono ad EdC”.*

D: In merito, i prezzi dei vostri prodotti come si posizionano rispetto a quelli dei Vostri concorrenti (più in alto/ più in basso/ uguali) ? **R:** *“Analoghi”.*

D: A parer Vostro come reagirebbero i consumatori se aumentaste il prezzo dei vostri prodotti a seguito di una campagna di informazione sul vostro “modo di fare impresa”?

R: *“Campagne pubblicitarie che sfruttino i valori in cui crediamo come elemento per l'aumento dei prezzi non riteniamo né utile né giusto farlo, perché non ci sembrerebbe giusto far pagare ai consumatori per le nostre scelte: preferiamo semmai vincere in qualità.”*

Far comunque conoscere meglio la nostra mission può essere un elemento positivo, non però ai fini della concorrenza”.

- **D:** Le imprese di comunione che nella loro gestione enfatizzano il capitale umano, hanno la consapevolezza di beneficiare di vantaggi che per molte imprese sono invece causa di stagnazione o regressione economica, a tal merito mi riferisco:
 - Assenza di freni sociali tra i dipendenti (discriminazione, mobbing, opportunismo);
 - Benefici derivanti dalla rete coesa di imprese EdC;
 - Condivisione della mission da parte dei consumatori;

E' forse questa la chiave della vostra sopravvivenza sul mercato?

R: *“La qualità, il servizio post vendita, le collaborazioni interne, la poca conflittualità generale sono sicuramente elementi positivi che ci permettono di restare sul mercato. Il produrre in comunione è molto apprezzato dai lavoratori, che a volte preferiscono questo ambiente ad altri in cui avrebbero maggior guadagno. Questo è un vantaggio per l'azienda soprattutto quando il prodotto è di tipo intellettuale, come nelle aziende di software, dove il know-how si radica nell'esperienza e nelle conoscenze dei lavoratori e quindi, una loro minor mobilità, aumenterebbe la produttività interna”.*

CONCLUSIONI

Con questo lavoro ho voluto approfondire una faccia dell'economia che tutti condividono, ma che in pochi hanno il coraggio di intraprendere.

Le aziende di Economia di Comunione, per le loro caratteristiche valoriali e strutturali, sono un esempio di integrazione e sinergia tra cultura e prassi eticamente orientante: possono essere considerate una forma evoluta di responsabilità sociale.

Come ho potuto testare dalla mia esperienza a Loppiano, questi imprenditori vedono con "occhi diversi" da quelli dei semplici economisti.

La sopravvivenza di questo progetto quindi, sarà forse rappresentata in parte dalle motivazioni da me esposte, ma il vero motore dell'Economia di Comunione sta nel suo orientamento strategico di fondo.

Ogni imprenditore e dipendente che lavora per questo ideale, è mosso da un tale carisma e una tale motivazione da perdere le logiche del mercato; la mission è radicata in ciascuno a tal punto che ognuno sa qual è la direzione verso cui muoversi; quando questo avviene, l'impresa ha la certezza che la sua posizione è sicura e consolidata sul mercato.

Aderire all'Economia di Comunione, penso sia un privilegio del quale pochi possono beneficiare perché richiede una completa devozione verso il prossimo; per questo ho paura che rimarrà un fenomeno di nicchia perché il suo limite sta proprio nella sua essenza, a meno che la continua formazione di "uomini nuovi" ottenga consensi a tal punto da creare uno sviluppo di scala.

Durante un'intervista al prof. Stefano Zamagni, alla domanda:

"qual è secondo lei il messaggio dato oggi al mondo dall'Economia di Comunione?", egli risponde:

" non è tanto la messa in comune degli utili e neppure la lotta alla povertà (...) ma la realizzazione di un modo di produrre ricchezza capace di rafforzare il vincolo interpersonale attraverso la dimostrazione concreta che si può stare dentro il mercato, e dunque essere competitivi, senza subirne il condizionamento derivante da una struttura motivazionale che considera come unico fine dell'agire economico quello del massimo profitto".

BIBLIOGRAFIA

➤ CARTACEA:

- Elisa Golin e Giampiero Parolin (2003), "*Per un'impresa a più dimensioni – strategie e bilancio secondo il metodo RainbowScore*", Ed. Città Nuova.
- L. Bruni (2004), "*L'economia, la felicità e gli altri*", Ed. Città Nuova.
- L. Bruni (2006), "*Reciprocità*", Ed. Mondadori.
- L. Bruni (2007), "*La ferita dell'altro*", Ed. Il Margine.
- F. Colombo (2004), "*Introduzione alla teoria dei giochi*", Ed. Carocci.
- Newsletter della E.diC. spa (2006), "*Polarizziamoci, n° 4*", Ed. E.diC. spa.
- Dispense e articoli forniti dai docenti.

➤ VIRTUALE:

- www.edc-online.org
- www.loppiano.it
- Formato Cd-Rom "*3° Congresso EdC*" Castel Gandolfo, dicembre 2007