

INDICE

Capitolo 1. Introduzione	1
1.1. Obiettivi e motivazione della tesi.....	1
1.2. Struttura della tesi.....	3
Capitolo 2. Povertà e miseria, aspetti etimologici, sociali ed economici	5
2.1. Alcuni concetti fondamentali.....	5
2.2. L'aiuto ai poveri ed il profitto.....	11
Capitolo 3. Verso una Economia di Comunione	17
3.1. Etica ed Economia. Verso una Economia Civile	17
3.2. Specificità dell'Economia di Comunione.....	24
3.3. L'Economia di Comunione oggi.....	29
Capitolo 4. Il marketing nell'Economia di Comunione.....	37
4.1. Introduzione.....	37
4.2. Il marketing ad orientamento sociale	37
4.3. Il marketing e l'Economia di Comunione.....	53
4.4. Le caratterizzazioni delle aziende di Economia di Comunione	58
Capitolo 5. Conclusioni	61
BIBLIOGRAFIA	65
SITOGRAFIA.....	67

Capitolo 1. Introduzione

1.1. Obiettivi e motivazione della tesi

Il mondo attuale è caratterizzato da profonde differenze economiche, sociali, tecnologiche che rendono sempre più evidente il divario esistente tra i paesi cosiddetti ricchi e paesi poveri. Ciò è reso possibile, rispetto al passato, grazie anche alla globalizzazione¹, fenomeno che si riverbera in molti aspetti della vita dell'individuo, dei gruppi, delle imprese. Le relazioni sociali trovano un nuovo impulso con la diffusione dei *social networks*; i mercati finanziari sono più reattivi ai cambiamenti politici, ambientali, ideologici, con ripercussioni sull'intera economia.

La disponibilità di nuovi mezzi di comunicazione (*Ipad*, tecnologie *blackberry*, palmari, *internet mobile*, ecc.), col conseguente accesso immediato ad informazioni economiche interattive, può provocare gravi perdite e catastrofi finanziarie a causa di comportamenti compulsivi, irrazionali della persona, ma può anche fargli conseguire importanti profitti e apparenti facili guadagni. La globalizzazione e l'accesso immediato alle informazioni, se da un lato identificano senza dubbio un progresso tecnologico senza precedenti nella storia dell'uomo, rivelano altresì una trasformazione dei suoi paradigmi valoriali: l'uomo pare rincorra affannosamente la ricerca della propria felicità attraverso l'accumulazione facile del denaro, necessario esclusivamente per il soddisfacimento della propria esistenza.

In un contesto economico di grave crisi, come quello attuale, l'uomo comune non ha colpe dirette ma la subisce, a causa di comportamenti poco etici da parte di coloro che operano sui mercati finanziari globali. Infatti, come afferma Bauman, le fonti del profitto hanno subito negli ultimi anni una trasformazione, passando dallo sfruttamento della manodopera operaia allo sfruttamento dei consumatori; ad esempio, le banche preferiscono che il debito contratto con le carte di credito sia restituito in modo dilazionato piuttosto che pagato tutto alla scadenza: il debitore che paga tutto subito non è un buon cliente, non fa gli interessi della banca². Mentre nei paesi

¹ Globalizzazione è un termine polivalente col quale si indica un fenomeno che, grazie ai nuovi mezzi di comunicazione, ad internet, consente lo scambio immediato di informazioni a livello mondiale.

² Zygmunt Bauman (2009), *Capitalismo Parassitario*, Laterza, Roma

cosiddetti ricchi l'economia, sempre secondo Bauman, si concentra sul consumatore determinando un tipo di 'economia liquida', che, basandosi su un eccesso di offerta che invecchia rapidamente, diventa, di fatto, una economia dello spreco, nei paesi poveri si muore di fame o per malattia. Il povero, in questo tipo di economia, è escluso da qualsiasi forma di attenzione: non è utile alla società capitalistica.

La globalizzazione anziché produrre un maggiore interesse verso una distribuzione più equa delle risorse, con conseguente maggiore attenzione economica verso i paesi più indigenti, sembra accentuare il divario tra paesi ricchi e paesi poveri, attraverso lo sfruttamento delle asimmetrie di potere, di conoscenze, e di quelle tecnologiche.

In questo scenario sembra prevalere l'egoismo: è più importante salvaguardare i propri interessi, la propria posizione finanziaria e sociale, piuttosto che allargare l'orizzonte e coinvolgere, con la propria attività, con la propria esistenza, i meno abbienti.

Sulla base di tali considerazioni nasce l'idea di questa tesi ove, nell'ambito del concetto di economia aziendale, possono trovare posto anche i meno fortunati, i poveri. Una Economia di Comunione, appunto, che integri il profitto col dono, il business aziendale con la solidarietà. Rispetto ad altri progetti di aiuto ai più bisognosi, questo nuovo concetto di economia vuole essere, però, veicolo di ogni azione umana, che parte dall'amore, e porta alla reciprocità, alla fraternità universale, e non appaia come una semplicistica azione di solidarietà, sviluppata, a volte, nell'ambito della millantata Responsabilità sociale, molto di moda in questi anni, spesso utilizzata come forma di pubblicità indiretta per ottenere consensi sociali e guadagnare settori di mercato.

E' possibile, allora, sviluppare una forma di marketing con queste finalità? E' realistico pensare ad un tipo di marketing che non tenga conto, come obiettivo primario, il solo profitto aziendale, ma che promuova anche sostentamenti verso gli indigenti in una prospettiva, però, di comunione fraterna, allargando e rendendo concreto così i sistemi valoriali dell'uomo con un respiro universale?

Anche se può sembrare un ossimoro (conciliare il profitto col dono), l'obiettivo di questa tesi è mostrare che tutto ciò è possibile, avendo però come finalità la fraternità,

senza la quale “la vita, individuale e sociale, non fiorisce” (L. Bruni, 2010, p. VII)³.

1.2. Struttura della tesi

La prima parte della tesi descriverà la condizione della povertà sotto gli aspetti etimologici, sociali ed economici, distinguendola dalla miseria. Si proseguirà cercando di capire come può evolversi l'aiuto ai più bisognosi attraverso il progetto di Economia di Comunione, come espressione concreta di una Economia Civile, evidenziando alcuni aspetti di etica in ambito economico. Si evidenzierà, quindi, la specificità di Economia di Comunione nei confronti dei poveri, rispetto ad altri movimenti filantropici, ONLUS o Organizzazioni no Profit, per poi approfondire gli aspetti che sono alla base di questo progetto; la sua nascita e le sue finalità, i valori etici, morali e spirituali che sottendono alla sua diffusione nel mondo a sostegno della povertà.

Nella seconda parte si proverà a descrivere quale tipo di marketing può essere sviluppato ed applicato nell'ambito dell'Economia di Comunione, descrivendo i nuovi sistemi valoriali delle imprese che aderiscono al suo progetto, operando per lo sviluppo delle popolazioni indigenti.

La sfida è di mostrare che l'aiuto ai poveri è possibile attraverso una comunione costruttiva, basata sull'amore scambievole, valore fondamentale dell'uomo, che deve diventare il veicolo per ogni sua azione. Azzardando possibili conclusioni finali, lo scopo ultimo dell'Economia di Comunione non è, quindi, solo quello che non ci siano più poveri, ma, nell'ottica della fraternità universale, "che tutti siano uno" (Gv, 17, 21), testamento di Gesù e scopo del Movimento dei Focolari, dal quale prende vita il progetto di Economia di Comunione.

³ Luigino Bruni (2010), *L'ethos del mercato: un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia*, Bruno Mondadori, Milano

Capitolo 2. Povertà e miseria, aspetti etimologici, sociali ed economici

2.1. Alcuni concetti fondamentali

Il dizionario Zingarelli⁴ definisce la povertà come la: “condizione di chi dispone di scarsi mezzi di sussistenza, che non ha sufficienti risorse economiche”, mentre la miseria è lo “stato di estrema e totale infelicità”. Più specificatamente, Treccani⁵: “nel linguaggio sociologo, condizione di carenza di risorse materiali e non materiali che caratterizza determinati soggetti e sezioni di una popolazione...; nel linguaggio economico, basso livello di reddito pro capite degli abitanti”. Lo stesso Treccani definisce invece la miseria come “stato di estrema povertà, mancanza di ciò che è fondamentale necessario per vivere, cui conseguono avvilito spirituale, infelicità e senso di desolazione”.

Secondo Bauman⁶ la definizione di povertà e miseria dipende dal contesto dello standard di vita condotta in una determinata società: un povero americano o del nord Europa è ben diverso dal povero di un paese africano. Il concetto di povertà e le sue conseguenze individuali, sociali ed economiche varia, quindi, da paese a paese. La povertà, comunque, è sinonimo di disagio sociale, di situazione ove è a rischio la sopravvivenza, dove le necessità primarie della vita, come l'alimentazione, la casa, sono precarie. Carenze di cibo o mancanza di un tetto possono portare gli individui ad ammalarsi e condurre, in situazioni gravissime, alla morte. Per Bauman essere povero, inoltre, significa restare escluso dal processo di ‘consumo’ preteso dalla società capitalistica, poiché il povero non può concorrere, come gli altri che ‘se lo possono permettere’, a contrarre debiti.

La miseria è lo stadio infimo della vita dell'uomo. Essa conduce ad uno stato di degrado sociale che porta alla mendicizia, alla prostituzione, alla delinquenza, ad uccidere, a rubare per sopravvivere.

I poveri, nella piramide dei bisogni di Maslow⁷, si fermano al primo dei sei

⁴ Lo Zingarelli minore (2001), *Vocabolario della lingua italiana*, ed. Mondolibri su licenza Zanichelli ed., Milano

⁵ <http://www.treccani.it/vocabolario/poverta/>

⁶ Zygmunt Bauman (2004), *Lavoro, consumismo e nuove povertà*, Città Aperta, Troina.

⁷ A. H. Maslow (1954), *Motivation and Personality*, Harper, New York

livelli della scala, non potendo aspirare a quelli superiori, come i bisogni di autorealizzazione per occupare posizioni gratificanti nell'ambito lavorativo-sociale. Il primo livello, infatti, si identifica con i bisogni primari, cioè quelli fisiologici come la fame, la sete, il riposo, connessi con gli stati fisici necessari per vivere (alimentazione, idratazione, minzione, defecazione, igiene). Condizioni geografiche, carenze di risorse naturali, situazioni politiche, incidenza demografica, possono favorire la condizione di povertà.

Secondo taluni ricercatori⁸, “la povertà è connessa alla mendicizia”, e porta a chinarsi, a prostrarsi, a chiedere l’elemosina per soddisfare i propri bisogni vitali. E’ una condizione di estrema umiliazione che avvilisce l’essere umano rendendolo infelice, senza alcuna prospettiva per i suoi progetti di vita futuri. Se la figura del mendicante è caratteristica dei paesi più ricchi, ove può avere un senso chiedere l’elemosina per la sopravvivenza, nei paesi poveri, ove i livelli di reddito sono bassi per tutti, tale figura non è nemmeno immaginabile, pregiudicando con maggiore forza la propria esistenza.

La povertà estrema, con il superamento della soglia di sopravvivenza conduce allo stato di miseria. Il principale parametro che contraddistingue la povertà dalla miseria è dunque di carattere quantitativo: il povero che non possiede risorse al di sotto di una soglia minima di sopravvivenza diventa misero. Da un punto di vista filosofico, a differenza della povertà, “la miseria è la povertà senza relazione con la ricchezza” (G. Azzoni, 2006, § 3.1).

In merito alla necessità e l’efficacia degli aiuti ai poveri vi sono tendenze contrapposte. A riguardo, il lavoro condotto dagli autori Abhijit V. Banerjee ed Esther Duflo nel loro libro “*L’economia dei poveri*”⁹ riporta alcune teorie di influenti economisti, come, ad esempio, quella di Jeffrey Sachs¹⁰, il quale afferma che è fondamentale fornire ai paesi poveri quegli aiuti necessari per innescare un processo produttivo che permetta loro di uscire dalla cosiddetta “trappola della povertà”. I paesi poveri, infatti, secondo questo concetto, non riescono ad uscire dal loro stato poiché vivono in aree geografiche carenti sotto diversi profili: climatico, con terreni poco fertili, e privi di risorse naturali, come l’acqua. Avrebbero bisogno, quindi, di ingenti risorse finanziarie iniziali per invertire la loro sorte, ma essendo poveri non possono permetterselo e quindi permangono nella loro condizione di povertà. Da qui la definizione di “trappola della povertà”. Trappola della povertà è anche insufficienza di cibo per acquisire le calorie necessarie per sopravvivere e lavorare per procurarsi altro cibo. I ricchi diventano sempre più ricchi (sovralimentazione) ed i poveri sempre più poveri (sottoalimentazione). Per sfuggire da questo circolo vizioso ed eliminare

⁸ <http://cfs.unipv.it/opere/azzoni/poverta.rtf>

Giampaolo Azzoni, giurista e filosofo italiano, professore di biodiritto all’Università di Pavia. Rif. *‘Metafisica della povertà’* (2006).

⁹ Abhijit V. Banerjee - Esther Duflo (2012), *L’economia dei poveri - Capire la vera natura della povertà per combatterla*, Feltrinelli, Milano.

¹⁰ Jeffrey Sachs è consulente economico delle Nazioni Unite per gli obiettivi di sviluppo.

completamente la povertà, Sachs sostiene in un suo libro (2005, *La fine della povertà*) che se i paesi poveri ricevessero aiuti pari a 195 miliardi di dollari ogni anno, la povertà scomparirebbe entro il 2025¹¹.

Altri economisti, invece, sono del parere opposto. William Easterly americano (2006, *Lo sviluppo inafferrabile*; 2007 *I disastri dell'uomo bianco*) e Dambisa Moyo africana dello Zambia (2010, *La carità che uccide*) sostengono invece che gli aiuti ai poveri non solo non fanno bene poiché non innescano quei processi propulsivi che consentono alle popolazioni povere uno sviluppo autonomo ed indipendente, ma determinano una proliferazione di istituzioni, fondazioni, preoccupate e concentrate a raccogliere fondi (*fundraising*) per destinarli ai poveri.

In realtà sembra che non esistano studi autorevoli su entrambe le teorie (efficacia o inefficacia degli aiuti ai poveri). Resta tuttavia inaccettabile lo spreco del potenziale umano di queste popolazioni. Avendone la possibilità, infatti, i poveri, con adeguata alimentazione, con una sufficiente istruzione potrebbero cambiare radicalmente il loro progetto di vita.

Nel loro libro Banerjee - Duflo riportano un dato della Banca mondiale del 2009, che stima in oltre un miliardo le persone (circa un settimo della popolazione mondiale) che vivono con meno di un dollaro al giorno¹². Sviluppare una corretta politica in aiuto per i più bisognosi della terra è quindi vitale per la loro sopravvivenza. A volte, però, le politiche per gli aiuti umanitari falliscono per fattori ideologici, per ignoranza o inerzia (le tre “i”) attribuibili a coloro che hanno compiti di responsabilità in questo ambito¹³.

Il concetto di povertà non è solo basato sulla fame, sulle insufficienti risorse per sopravvivere, ma innesca processi ancora più importanti. Non potendo, infatti, soddisfare i bisogni primari, non vi sono nemmeno le condizioni necessarie per affrontare spese per l'abbigliamento, l'abitazione, i medicinali, con conseguenze che portano a insorgenza di malattie. La spirale degli aiuti umanitari quindi si amplifica con la mobilitazione mondiale per emergenze sanitarie. Nel frattempo si cerca di tamponare talune situazioni con interventi mirati alla prevenzione, come, ad esempio, aiuti per l'adozione di zanzariere per prevenire malattie, come la malaria, veicolata da alcuni

¹¹ *Ibidem*, p. 15.

¹² *Ibidem*, p. 33.

¹³ *Ibidem*, p. 29.

generi di zanzare oppure adottando programmi di prevenzione con vaccinazioni di massa.

Nella loro analisi economica del credito ai poveri, Banerjee - Duflo denunciano l'aspetto sconcertante relativo all'elevato tasso di interesse che taluni commercianti sono costretti a pagare per comprare a credito la merce. E' normale, in generale, che in tutti i paesi, ricchi o poveri, si contraggano i debiti per l'esercizio della propria attività; non è normale, invece, il tasso di interesse pagato in certi paesi poveri, come, ad esempio, in India, dove i fruttivendoli pagano un interesse di circa cinque per cento al giorno per rifornirsi di merce a credito!¹⁴. A fronte di queste situazioni, in India sono nati i microfinanziamenti, le cui organizzazioni non mirano ad "arricchirsi alle spalle dei poveri, ... chiedendo un interesse elevato quanto basta per essere finanziariamente sostenibile e magari realizzare un profitto modesto, ma nulla più"¹⁵. Così impostato il microcredito ha una duplice missione: sociale e di profitto, anche se non mancano scettici che definiscono i microfinanziamenti come un'altra forma di usura.

Nonostante i buoni propositi di aiuto alle popolazioni più bisognose (i micro finanziamenti, il *fundraising*, donazioni, ecc.), gli autori citati affermano che il decollo economico può essere favorito solo se vi sono le condizioni locali perché questo avvenga; e questo può avvenire solo se i poveri possono emanciparsi sia attraverso un'adeguata istruzione, che li metta in grado di capire l'importanza di tanti processi sociali, produttivi, sanitari, sia attraverso un'adeguata alimentazione che consenta loro di godere buone condizioni di salute¹⁶.

Anche nel passato si evidenziava il possibile fallimento degli interventi pubblici e privati, se non sostenuti da un'attenta e lungimirante politica verso i poveri. Oltre mezzo secolo fa, ad esempio, nel suo lavoro E. Rossi¹⁷ (Rossi, 2008, p. 17) scriveva:

“Ben poco frutto, ad esempio, possono dare i denari spesi nella lotta contro la tubercolosi finché i bacilli trovano negli alloggi sovraffollati dei poveri, e negli organismi, minati dalle privazioni dai vizi e dalla fatica, l'ambiente più adatto

¹⁴ *Ibidem*, p. 173.

¹⁵ *Ibidem*, p. 174.

¹⁶ *Ibidem*, p. 285.

¹⁷ Ernesto Rossi, a cura di Paolo Sylos Labini, (2a ed. 2008), *Abolire la miseria*, Laterza, Bari. Ernesto Rossi, giornalista e saggista, fu sottosegretario alla Ricostruzione del governo Parri, scrisse *Abolire la miseria* nel 1946.

al contagio; e ben poco frutto possono dare i denari spesi nella istruzione gratuita elementare finché essa viene data a ragazzi sottonutriti, che fuori dalla scuola subiscono l'influenza demoralizzante dei loro familiari, abbruttiti dalla miseria.”

Sottolinea, poi, che “l’opera poco illuminata del privato e del legislatore, che guardano solo agli effetti immediati del loro intervento, aggrava, nel tempo, il male che era indirizzato a curare”¹⁸, e per evitare ciò l’autore indica quali caratteristiche l’assistenza *non* dovrebbe avere.

Sebbene il lavoro sia datato (1946), l’analisi sulla necessità di aiuti ai paesi poveri è meritevole di attenzione poiché la discussione, iniziata molto tempo prima della stesura del suo libro¹⁹, è ancora attuale, come evidenziato in precedenza in questa tesi. Rossi critica gli aiuti in denaro perché fonte di sprechi e parassitismo e propone alcune “caratteristiche di un sistema razionale di assistenza” identificate da sei principi²⁰.

1. *“L’assistenza non dovrebbe discriminare in favore dell’ozio e della imprevidenza (...diminuisce la ricchezza collettiva e incoraggia la vita parassitaria);*
2. *L’assistenza non dovrebbe diminuire il senso di dignità e di responsabilità delle persone soccorse;*
3. *Non si dovrebbe permettere che i soccorsi venissero sperperati in consumi voluttuari o socialmente riprovevoli, lasciando insoddisfatte le più elementari esigenze della vita civile (...i soccorsi in denaro hanno un grave inconveniente: non si riesce a controllare come vengono spesi);*

¹⁸ *Ibidem*, p. 28.

La miseria, nel lavoro di Rossi, è affrontata come malattia infettiva “Chi ne è colpito demoralizza ... tutti coloro con i quali è in più intimo contatto ... e trasmette la sua condizione ai figli perché manca ... dei mezzi necessari per mantenerli in buona salute e prepararli ad una professione” (*ibidem*, p. 23).

¹⁹ La storia sull’aiuto ai poveri ha origini antiche, come si accennerà di seguito. Al momento basterà ricordare quanto citato dal lavoro di E. Rossi riguardo l’Inghilterra: il piano *Beveridge* del 1942 (criticato dallo stesso autore per i sussidi di disoccupazione) che sostituiva il precedente sistema della *Poor Law* (legge sui poveri) del 1832, con origini nel tardo medioevo (criticato per il parassitismo e l’indolenza che generava).

²⁰ *Ibidem*, pp. 28-35.

4. *L'assistenza non dovrebbe essere basata su indagini individuali per stabilire la effettiva condizione economica dei postulanti, e la colpa o meno per lo stato di miseria in cui si trovano;*
5. *L'amministrazione dell'assistenza non dovrebbe risultare troppo costosa;*
6. *L'assistenza non dovrebbe interferire nella distribuzione dei fattori di produzione fra i possibili impieghi, in modo da ridurre la efficienza economica”.*

Il messaggio che l'autore vuole dare, come rileva lo stesso curatore (P. Sylos Labini, p. XVIII), è che “ogni volta che è possibile conviene trasformare i trasferimenti in denaro, che spesso sono causa di sprechi e di parassitismo, in servizi reali”.

2.2. L'aiuto ai poveri ed il profitto

Aiutare i poveri, coloro che, per varie ragioni, non riescono da soli ad uscire dalla “trappola della povertà”, è diventato un impegno sociale e civile, da tutti condiviso, soprattutto da parte dei Paesi ricchi.

Come sviluppare, allora, un tipo di sostegno che non sia soltanto mero esercizio di solidarietà o di etica sociale, o di adesione a taluni valori come quelli previsti dalla Responsabilità sociale?

Per quanto nobili, queste aspirazioni rischiano di diventare aride, di “fallire”, come è stato sottolineato, se non sono ispirate da genuini sentimenti umani, evangelici. Le varie forme di aiuto ai poveri possono diventare, allora, prodromici di sentimenti e atti d'amore che possono condurre alla fraternità universale, nell'ottica che “tutti siano uno”.

Il bisogno di aiuto ai poveri nasce anche dalla centralità dell'uomo contemporaneo rispetto al passato. Se nel corso dei secoli, ed in particolar modo negli ultimi decenni, i fattori decisivi della produzione sono passati dalla terra al capitale, “oggi il fattore decisivo è sempre più *l'uomo stesso*, e cioè la sua capacità di conoscenza che viene in luce mediante il sapere scientifico, la sua capacità di organizzazione

solidale, la sua capacità di intuire e soddisfare il bisogno dell'altro²¹. Molti individui, però, specialmente del Terzo Mondo, non sempre hanno la possibilità di acquisire quelle “conoscenze di base” e “strumenti” necessari che, mettendoli in grado di sfruttare la loro creatività e sviluppare le loro potenzialità, possano partecipare allo sviluppo economico del loro Paese.²²

Da qui nasce l'imperativo di aiutare quelle popolazioni mettendole nelle condizioni di sviluppare le loro attitudini per valorizzare al meglio le proprie capacità e risorse. Ecco dunque che il progetto di Economia di Comunione, rivolgendosi alle imprese che vogliono riservare particolare attenzione allo sviluppo economico dei più bisognosi, “mira alla fraternità universale attraverso l'attività economica” destinando parte del proprio profitto al sostentamento alle popolazioni più bisognose di aiuto.²³

La produzione del profitto, visto in questa ottica, diventa allora qualificante: non è solo il fine dell'imprenditore²⁴, ma diventa veicolo edificante per l'aiuto ai poveri²⁵. La stessa Chiesa riconosce positivamente la funzione del profitto, ma non come unico valore aziendale, fine a se stesso. Al paragrafo 35, l'Enciclica *Centesimus Annus*, infatti, descrive il profitto come:

“indicatore del buon andamento dell'azienda: quando un'azienda produce profitto, ciò significa che i fattori produttivi sono stati adeguatamente impiegati ed i corrispettivi bisogni umani debitamente soddisfatti. Tuttavia, il profitto non è l'unico indice delle condizioni dell'azienda ... Scopo dell'impresa, infatti, non è semplicemente la produzione del profitto, bensì l'esistenza stessa dell'impresa come comunità di uomini che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell'intera società. Il profitto è un regolatore della vita dell'azienda, ma non è

²¹ Lettera enciclica del Sommo Pontefice Giovanni Paolo II, 1/05/1991, *Centesimus annus*, § 32.

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_it.html

²² *Ibidem*, § 33

²³ Maria Gabriella Baldarelli, 2011, *Le aziende dell'economia di comunione - mission, governance e accountability*, Città Nuova, Roma, p. 25.

²⁴ La definizione di imprenditore secondo l'art 2082 del CC: “E' imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi”. Tra i caratteri essenziali dell'imprenditore vi è il fine di produrre beni o servizi, quindi *profit* o *no profit*.

²⁵ *Ibidem*, p. 6

l'unico; ad esso va aggiunta la considerazione di altri fattori umani e morali che, a lungo periodo, sono almeno egualmente essenziali per la vita dell'impresa".

Da quanto precede, si comprende quanto sia importante l'impegno per credenti e non credenti, istituzioni religiose e laiche, aiutare i più bisognosi perché siano sollevati dal loro stato di indigenza. Le iniziative sviluppatesi in questo senso sono tutte caratterizzate dal proposito di assistenza ai più bisognosi operando con varie forme, con risorse tangibili o intangibili.

Nel corso dei secoli sono sorti vari movimenti, istituzioni, organizzazioni, specialmente a carico dei Paesi più ricchi: dalle più antiche come le Opere Pie alle associazioni caritative, dai movimenti filantropici alle Onlus, al volontariato in generale²⁶.

Tra le tante iniziative laiche per l'aiuto ai poveri si cita quella del settembre 2000 delle Nazioni Unite con la quale centonovantuno Capi di Stato e di Governo sottoscrissero un documento, il "Millennium Development Goal" (MdG, cosiddetta "Dichiarazione del Millennio") per un reciproco impegno tra Paesi ricchi e Paesi poveri. Tale documento conteneva otto obiettivi, da raggiungere entro il 2015, "per costruire un mondo più sicuro, più prospero e più equo per tutti". Tra questi obiettivi il primo è quello di "sradicare la povertà estrema e la fame", dimezzando la percentuale di persone che vivono al di sotto di un dollaro al giorno e che soffre la fame, "raggiungere un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti, inclusi donne e giovani"²⁷. Il Segretario Generale dell'ONU Ban Ki Moon, nel Progress Report del 2011, sottolinea, purtroppo, che " ... il miglioramento di vita dei poveri è stato troppo lento e alcuni avanzamenti conquistati a fatica sono stati **erosi** dalle variazioni climatiche e dalla crisi alimentare ed economica ... "²⁸.

Le opere missionarie, dal canto loro, oltre alla evangelizzazione dei popoli,

²⁶ La Bibbia ricorda che l'aiuto ai poveri non solo è doveroso invitando a "non rifiutare il sostentamento al povero..." (Sir 4,1-5) ed ad aprire "...generosamente la mano al ... fratello povero e bisognoso..." (Dt 15, 11), ma anche la solidarietà deve essere sostenuta dai credenti che sono chiamati a tenere "...ogni cosa in comune..." ed a "...vendere proprietà e sostanza...", per chi le avesse, per dividerne con "tutti, secondo il bisogno di ciascuno." (At 2, 44-45).

²⁷ <http://www.cooperazioneallosviluppo.esteri.it/pdgcs/italiano/Millennium/Millennium.html>
Cooperazione Italiana allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri

²⁸ *Ibidem, I progressi al 2011.*

operano “ ... in aiuto del prossimo, giustizia verso i più poveri, possibilità di istruzione nei più sperduti villaggi, assistenza medica in luoghi remoti, emancipazione dalla miseria, riabilitazione di chi è emarginato, sostegno allo sviluppo dei popoli, superamento delle divisioni etniche, rispetto per la vita in ogni sua fase ... ”²⁹.

Le politiche rivolte verso l'aiuto ai poveri, se non segnate da vero spirito civile, spirituale e soprattutto mettendo quelle popolazioni in grado di “camminare con le proprie gambe” rischiano di fallire. E' lo stesso Santo Padre che nel suo messaggio nella giornata mondiale della pace (1 gennaio 2009) afferma: “non si può negare che le politiche marcatamente assistenzialiste siano all'origine di molti fallimenti nell'aiuto ai Paesi poveri. Investire nella formazione delle persone e sviluppare in modo integrato una specifica cultura dell'iniziativa sembra attualmente il vero progetto a medio e lungo termine”³⁰. Ma anche nel più recente messaggio (1 gennaio 2013) egli afferma la necessità di un nuovo modello di sviluppo economico e sociale improntato sul valore della gratuità come manifestazione della cultura del dare. L'attività economica deve considerare gli aspetti che si instaurano con i tutti gli *stakeholders*, cioè con tutti i portatori di interesse che hanno relazione con l'attività economica: “con i collaboratori e i colleghi, con i committenti e gli utenti”, improntati a “rapporti di lealtà e di reciprocità”. L'operatore di pace dunque “esercita l'attività economica per il bene comune, vive il suo impegno come qualcosa che va al di là del proprio interesse ... Si trova così a lavorare non solo per sé, ma anche per dare agli altri un futuro e un lavoro dignitoso”³¹.

L'importante sviluppo che ha avuto il cosiddetto terzo settore, negli ultimi decenni, può essere spiegato dal vuoto che si è venuto a creare tra le carenze degli interventi statali e le inopportunità di investimenti da parte dei mercati. Sotto questo

²⁹ *Messaggio del Santo Padre Benedetto XVI per la giornata missionaria mondiale 2012*, paragrafo finale.

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/messages/missions/documents/hf_ben-xvi_mes_20120106_world-mission-day-2012_it.html

³⁰ *Messaggio del Santo Padre Benedetto XVI per la celebrazione della XLII giornata mondiale della pace*, 2009, § 11

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/messages/peace/documents/hf_ben-xvi_mes_20081208_xlii-world-day-peace_it.html

³¹ *Messaggio del Santo Padre Benedetto XVI per la celebrazione della XLVI giornata mondiale della pace*, 2013, § 5

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/messages/peace/documents/hf_ben-xvi_mes_20121208_xlvi-world-day-peace_it.html

profilo le organizzazioni che ne fanno parte colmano il gap creato tra gli operatori pubblici e quelli privati. Stefano Zamagni, un autorevole economista italiano che si occupa dell'economia civile e del terzo settore³², afferma in un suo scritto che “dove non può arrivare lo stato e dove non ha convenienza ad operare l'impresa privata, lì si crea la nicchia per l'organizzazione *non profit*”³³.

Come è stato richiamato dall'Enciclica *Caritas in veritate*³⁴, tra le imprese *non profit* e quelle *for profit* si inserisce un'ampio comparto di imprese tradizionali aventi scopi di utilità sociale “che però sottoscrivono dei patti di aiuto ai Paesi arretrati”. L'Enciclica fa esplicito riferimento alla “cosiddetta economia civile e di comunione”, ed in particolare all'Economia di Comunione. Non è solo un “terzo settore, ma di una nuova ampia realtà composita, che coinvolge il privato e il pubblico e che non esclude il profitto, ma lo considera strumento per realizzare finalità umane e sociali”. In queste imprese, quindi, il profitto diventa “uno strumento per raggiungere finalità di umanizzazione del mercato e della società”.

Queste finalità sono riprese e sviluppate da L. Bruni in diversi lavori, tra cui *L'ethos dei mercati* (L. Bruni, 2010, op. cit.). Dall'analisi di Bruni emerge un tipo di società di mercato incentrato sul proprio egoismo, incapace di relazione, un tipo di *ethos* dove parole come comunità, mediazione, ma anche *eros*, *philia*, assistenza reciproca, *agape*, la relazione di gratuità, fanno fatica ad inserirsi e svilupparsi, tant'è che egli propone un nuovo tipo di connessione tra mercato ed etica, che, superando la mera sfera economica, diventi un nuovo modello della società, un nuovo *ethos* del mercato appunto, instaurando un nuovo rapporto tra mercato e cooperazione³⁵.

L'autore ricorda che già nel 1848 John Stuart Mill, il grande economista e filosofo inglese dell'Ottocento, “era convinto che il mercato avrebbe potenziato e

³² Il terzo settore, è un insieme di soggetti organizzativi di natura privata ma volti alla produzione di beni e servizi a destinazione pubblica o collettiva (Cooperative sociali, associazioni di volontariato, Organizzazioni non governative, Onlus, ecc) che all'interno del sistema economico si collocano tra lo Stato (primo settore), caratterizzato dal principio di autorità, ed il mercato (secondo settore), caratterizzato dallo scambio contrattuale, ma non sono riconducibili né all'uno né all'altro. (http://it.wikipedia.org/wiki/Terzo_settore)

³³ Stefano Zamagni, (febbraio-aprile 1997), “Impresa & Stato”, Rivista della Camera di Commercio di Milano, *Il non profit che serve all'Italia*, § “superare la dicotomia stato-mercato”. Sito: impresa-stato.mi.camcom.it/im_37-38/zamagni.htm

³⁴ Lettera enciclica del Santo Padre Benedetto XVI, *Caritas in Veritate*, 29 giugno 2009, § 46 http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_it.html

³⁵ *Ibidem*, pp. VII-X.

sviluppato con il tempo la capacità di cooperazione delle persone, e quindi le loro virtù civiche”³⁶, intuizione ancora attuale. Ancora oggi, infatti, vi è un indebolimento di valori etici (come dirà un altro economista, A. Sen), un certo scollamento tra mercati e virtù civiche, tra cooperazione umana e bene comune. Il valore del dono *tout court*, inteso come cultura di gratuità verso gli altri dovrebbe riemergere ed affermarsi in un contesto di economia civile.

“Il dono spezza l’equilibrio dei rapporti sociali, poiché crea un’asimmetria che l’essere umano, quello moderno in modo assoluto, non riesce a sostenere a lungo. Il dono non ricambiato è elemento di disequilibrio, di disordine”. Ecco allora che il mercato, basandosi su uno “scambio simmetrico di valori equivalenti” riporta il rapporto sociale in alveo normale, comune. Peraltro, è l’amore gratuito, il dono disinteressato, non condizionato, l’*agape* (diversamente dalle altre due forme dell’amore, *eros* e *philia*) “che rompe l’equilibrio e le simmetrie dei rapporti sociali” e conduce al contro-dono e quindi alla reciprocità, all’amore fraterno, all’amore universale³⁷. Espressioni, queste, che possono sembrare ‘fuori tempo’ e apparentemente inconciliabili con il concetto di economia, ma sono proprio queste che ispirano il progetto di Economia di Comunione, espressione reale di una economia etica e civile.

³⁶ *Ibidem*, p. X.

³⁷ *Ibidem*, p. 3.

Capitolo 3. Verso una Economia di Comunione

3.1. Etica ed Economia. Verso una Economia Civile

Prima di descrivere il progetto di Economia di Comunione, si desidera richiamare alcuni aspetti relativi al rapporto esistente tra etica ed economia, brillantemente espressi da un autorevole economista Amartya Sen in un suo saggio³⁸.

Negli ultimi tempi vi è stato uno sviluppo, da parte di molti studiosi, delle problematiche connesse tra etica ed economia. Tra questi, a livello internazionale, il premio Nobel A. Sen rappresenta forse quello più noto, mentre in Italia, S. Zamagni, insieme con L. Bruni e M.G. Baldarelli, sono probabilmente gli studiosi più attivi soprattutto nella prospettiva dell'Economia di Comunione.

Amartya Sen, nel suo saggio, espone le conseguenze derivanti dal distacco tra economia ed etica, che portano ad un impoverimento dell'economia del benessere dimostrando che l'economia "può essere resa più produttiva prestando maggiore e più esplicita attenzione alle considerazioni di natura etica". Nella teoria economica prevalente vi è una "massimizzazione dell'interesse personale che ...non porta necessariamente alle condizioni economiche ottimali"³⁹.

Egli ricorda che la materia economica, sin dall'antichità, era considerata una materia legata all'etica. Ad esempio, nell'Etica Nicomacea di Aristotele, essa era collegata alle finalità umane; in età contemporanea, a Cambridge, era insegnata, fino a qualche decennio fa, nell'ambito della "Scienza Morale". Aristotele, nella sua analisi, partendo dall'interrogativo "come bisogna vivere? ... domanda motivante e centrale in campo etico ..." sottolineava che "il bene umano... è più bello e più divino se riguarda un popolo e le città", piuttosto che la singola persona⁴⁰. Tuttavia nel corso dei secoli l'approccio etico dell'economia si è indebolito, e con "la messa al bando dei confronti interpersonali di utilità dell'economia del benessere, il criterio che sopravvisse fu quello

³⁸ Amartya K.Sen (2005), *Etica ed economia*, Giuseppe Laterza & figli SpA, Roma-Bari
Amartya K.Sen è economista indiano, premio Nobel 1998 per l'economia. E' tra le voci internazionali più autorevoli e impegnate nella lotta alla povertà e alla disuguaglianza.
(http://www.treccani.it/scuola/lezioni/in_aula/scienze_umane_e_sociali/economia/sensi.html)

³⁹ *Ibidem*, pp. VIII-X.

⁴⁰ *Ibidem*, pp. 8-10.

dell'ottimalità paretiana"⁴¹. Ma, osserva l'autore, in uno stato sociale, ove coesistono persone in estrema miseria e persone ricche, questo concetto si realizza allorquando, per migliorare la condizione dei poveri, non si diminuisca quella dei ricchi. Ciò, però, basandosi sull'approccio unicamente utilitaristico e sull'interesse personale, porta ad "un successo ...molto limitato e di per sé non può garantire granché", indebolendo l'economia del benessere⁴². Il comportamento umano mosso solo dall'interesse personale allontana l'individuo anche "dall'obbligo di aiutare gli altri"⁴³. Insomma, se la persona abbandona il perseguimento del suo benessere e sfrutta la sua facoltà di agire in senso ampio, allora può cogliere l'opportunità di andare anche oltre il suo benessere, abbracciando quei valori necessari per un tipo di economia etica.

La facoltà di agire, tuttavia, comporta delle scelte, e molte sono le strategie che una persona deve 'analizzare', prima di effettuare quella giusta, che massimizzi l'interesse personale. Sen affronta questo tema dimostrando, con la teoria dei giochi, che il *trade-off* vincente, in talune strategie, non è quello che somma i maggiori vantaggi individuali, ma quello della cooperazione. Ad esempio, il 'dilemma del prigioniero'⁴⁴ dimostra che la rinuncia ad una scelta, guidata unicamente da interessi personali, può condurre a vantaggi per tutti i giocatori, che possono essere superiori a quelli ottenuti individualmente, e dove l'interdipendenza reciproca diventa "strumentale ... al fine di raggiungere meglio gli obiettivi di ciascuna persona"⁴⁵. Ma nell'ambito dell'Economia di Comunione, come si vedrà, il gioco cooperativo e l'interdipendenza reciproca hanno una componente ancora più favorevole e vincente, assumendo aspetti valoriali fondamentali per la persona: il valore della fraternità, reciprocità, gratuità.

La relazione tra etica ed economia viene ripresa ed approfondita da altri illustri economisti, già citati, esperti di economia civile, L. Bruni e S. Zamagni. Nel loro lavoro "*Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*"⁴⁶, gli autori esplorano le radici dell'economia civile, tipica dell'Occidente, che hanno origine "nella *polis* greca, nella

⁴¹ In uno stato sociale, l'ottimo paretiano si raggiunge "se e solo se l'utilità di nessuno può essere accresciuta senza ridurre l'utilità di qualcun altro" (*ibidem*, p. 44). L'ottimalità paretiana è chiamata anche "efficienza economica".

⁴² *Ibidem*, pp. 44-45.

⁴³ *Ibidem*, p. 72.

⁴⁴ Nel noto dilemma del prigioniero "il raggiungimento di una posizione più vantaggiosa per entrambi è subordinato ad un accordo fra le parti" (G. Gambarelli, 2003, *Giochi competitivi e cooperativi*, Giappichelli, Torino, p. 33).

⁴⁵ A. Sen, op. cit, pp. 103-106.

⁴⁶ Bruno L., Zamagni S., 2004, *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna

civitas e nella repubblica romana, e , sul piano delle idee, nella *politeia* di Aristotele o nella riflessione sulle virtù civiche di Cicerone”⁴⁷. In seguito, con l’avvento del cristianesimo, si sviluppò una società civile, distinta da quella politica, specialmente attraverso il ruolo importante affidato al monachesimo, ove la regola di San Benedetto *ora et labora* divenne “una vera e propria cultura del lavoro e dell’economia”. A causa, però, del crescente arricchimento della Chiesa, questa fu chiamata a riflettere sul rapporto tra beni, ricchezza ed etica cristiana, affermando che essi sono condannabili “se male usati, in particolare se usati con avarizia ... In particolare è la non condivisione dei beni con gli altri (con i poveri soprattutto) che porta alla condanna della ricchezza”⁴⁸. Dopo il primo millennio, l’etica economica subì un periodo di crisi, riprendendosi con il francescanesimo, per poi proseguire con i Monti di Pietà, sorti nella seconda metà del Quattrocento, considerati “la prima grande istituzione di economia civile”, con finalità di “cura della povertà e di lotta all’usura”⁴⁹. Sorvolando altre tappe storiche dell’economia civile (la cui trattazione richiederebbe un contesto diverso dallo scopo del presente lavoro), si vuole qui ricordare una sua “certa fioritura anche in Gran Bretagna” ai primi decenni del Novecento come ricordato nel lavoro di E. Rossi, per giungere, nel secolo scorso, allo sviluppo del terzo settore.

Gli autori, confortati da altri studiosi, sottolineano che “un ordine sociale, quale esso sia, ha bisogno di tre principi regolativi, distinti ma non indipendenti, per potersi sviluppare in modo armonico ed essere quindi capace di futuro: lo scambio di equivalenti (o contratto), la redistribuzione della ricchezza e il dono come reciprocità”. Lo scambio “riesce ad assicurare un uso efficiente delle risorse”; la redistribuzione della ricchezza “mira all’equità ... non solo per ragioni etiche ... ma anche per ragioni propriamente economiche: è lo stesso sistema di mercato che non può ben funzionare a lungo se quote ragguardevoli dei suoi membri non possono ad esso accedere per mancanza di potere d’acquisto”; il dono come reciprocità “principio che traduce in atto lo spirito di fraternità, ... con lo scopo ultimo ... da un lato della fiducia generalizzata senza la quale non solo i mercati ma anche la stessa società non potrebbe esistere. Dall’altro ... la possibilità per ciascun soggetto di realizzare il proprio piano di vita e

⁴⁷ *Ibidem*, p. 29.

⁴⁸ *Ibidem*, pp. 30-31.

⁴⁹ *Ibidem*, pp. 36-37.

dunque la possibilità della felicità nel senso dell'eudaimonia aristotelica". Molti confondono fraternità con solidarietà, tuttavia la differenza è sostanziale: mentre quest'ultima ha una prospettiva impersonale (si può essere solidali con chiunque), la fraternità coinvolge la persona nella sua essenza più intima attuando "una speciale relazione, di reciprocità appunto"⁵⁰.

In sostanza, concludono gli autori, in un contesto socio economico, ove coesistono tante contraddizioni, "un'economia reale diventa economia civile ogniqualvolta un'impresa, un'organizzazione, un consumatore, una scelta individuale riesce a fare il <<salto di gratuità>> e suscitare rapporti nuovi, rapporti di reciprocità"⁵¹ cioè di relazione di persone con persone.

Una definizione di economia civile che gli autori propongono è la seguente: "L'economia civile, ...è ...principalmente, una prospettiva culturale dalla quale interpretare l'intera economia, e dalla quale gettare le basi per una diversa teoria economica (se si ricorda che una teoria è sostanzialmente un punto di vista sul reale)"⁵².

Questa definizione è ripresa dal lavoro a cura di Maria Gabriella Baldarelli "*Verso l'economia civile: una prospettiva economica-aziendale*"⁵³, che, in ambito aziendale, desidera riflettere sulle "forme di incontro tra ricchezza e povertà, dove la vera forma di incontro è data dalla reciprocità, dove la filantropia diventa strumento per far scaturire l'amicizia tra chi dona e chi riceve. Questa prospettiva è dirompente"⁵⁴. L'autrice approfondisce il contributo dell'etica all'economia aziendale analizzando, individuando e riscoprendo i valori umani che sono alla base delle decisioni che guidano i comportamenti delle aziende eticamente orientate e che sfociano nel progetto di Economia di Comunione.

Lo studio dell'economia civile, secondo l'autrice, supportata anche da altri studiosi (come si sta mostrando in questa tesi), sta avendo nuova attenzione, anche con

⁵⁰ *Ibidem*, pp. 21-22.

⁵¹ *Ibidem*, p. 279.

⁵² *Ibidem*, p.15.

⁵³ Maria Gabriella Baldarelli, 2005, *Verso l'economia civile: una prospettiva economica-aziendale* (a cura di), Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN).

Maria Gabriella Baldarelli è professore associato di Ragioneria generale e applicata e di Contabilità e bilancio nel turismo sostenibile presso la Facoltà di Economia a Rimini dell'Università di Bologna, Dipartimento di Scienza Aziendali. E' titolare del Corso di Management ed Economia di Comunione presso l'Istituto Universitario Sophia di Loppiano (FI) e docente presso l'Istituto di Scienze Religiose di Rimini sul corso: "Laboratorio sulla responsabilità sociale".

⁵⁴ *Ibidem*, p. 12.

iniziative a livello di UE, volte sia alla responsabilità sociale dell'impresa verso l'etica sia per finanziare "soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro"⁵⁵.

Al fine di comprendere meglio l'ampio panorama delle categorie di aziende che fanno parte dell'Economia Civile, di seguito si fornisce una breve descrizione di quelle presentate nel lavoro curato da Baldarelli, rimandando al testo originario maggiori approfondimenti di natura legislativa, ragioneristica, storica, non rientrando, questi aspetti, nell'alveo di questa tesi.

- Le cooperative sociali⁵⁶.

Sono "entità imprenditoriali" che si pongono tra imprese lucrative e non lucrative, avendo l'obiettivo primario non tanto il profitto quanto il "raggiungimento di obiettivi socio-economici". In sintesi la cooperativa è "uno strumento attraverso il quale i singoli operatori, che volontariamente vi aderiscono, cercano di soddisfare i bisogni personali in modo democratico, responsabile ed anche eticamente orientato". Nell'ambito delle cooperative si fa distinzione tra cooperativa di lavoro, di produzione, di consumo e, recentemente, la cooperativa sociale.

- Le associazioni di volontariato⁵⁷.

Nell'ambito di queste associazioni sono presenti e regolamentate le ONLUS, che di fatto completano il panorama del volontariato organizzato insieme con le recenti associazioni di promozione sociale. Sono associazioni che si avvalgono "in modo determinante e prevalente ... di prestazioni personali, volontarie e gratuite ... avente l'assenza dei fini di lucro come criterio base".

- Le fondazioni bancarie e la finanza etica⁵⁸.

Le fondazioni bancarie sono soggetti che appartengono al settore *no-profit*, dotate di piena autonomia statutaria e gestionale. "Perseguono esclusivamente scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico secondo quanto stabilito dai rispettivi statuti". Gli utili prodotti dalla gestione del proprio patrimonio sono distribuiti secondo precisi criteri,

⁵⁵ *Ibidem*, p. 14.

⁵⁶ *Ibidem*, pp. 65-104.

⁵⁷ *Ibidem*, pp. 105-126.

⁵⁸ *Ibidem*, pp. 127-234.

ed in modo particolare nei “settori rilevanti”⁵⁹.

Riguardo la finanza etica⁶⁰, questa afferisce alle attività terziarie per il finanziamento “selettivo” alle imprese, discriminando da un lato i soggetti finanziabili sulla base di principi etici e dall’altro che il profitto sul capitale, obiettivo dell’impresa finanziatrice, crei “ricchezza” per l’economia reale.

- Aziende eticamente orientate nel Commercio Equo e Solidale⁶¹.

La specificità del Commercio Equo e Solidale è rappresentata dalla vendita al dettaglio di prodotti provenienti da lontano rispetto al luogo di produzione, sviluppando un tipo mercato dove i valori sono al primo posto, contribuendo a migliorare situazioni di povertà lontane ed “offrendo ai produttori marginalizzati del Sud migliori condizioni e assicurazioni sulle regole”. La *mission* delle aziende che vi aderiscono è quella di “trasformare il consumatore in acquirente” come veicolo di cultura e valori provenienti da quei paesi: “ogni suo atto di consumo influisce sulla vita delle persone che vivono in altri Paesi”.

- Le IPAB (Istituzioni Pubbliche di Assistenza e di Beneficienza)⁶².

Superando antiche forme di intervento, soprattutto in ambito ecclesiale, che miravano ad alleviare le difficili condizioni della povertà, le IPAB sono enti italiani dotati di propria “dote patrimoniale”, costituita da beni immobiliari e mobiliari⁶³, aventi come scopo quello di assicurare assistenza sociale e sanitaria ai poveri, in “raccordo con gli organi centrali e periferici dello Stato e con gli enti territoriali”. Nel 2000 sono state trasformate in Aziende di Servizi alla Persona.

La principale caratteristica che accumuna le categorie sopra citate “riguarda la

⁵⁹ I settori di intervento che la legge definisce “rilevanti” sono: ricerca scientifica, istruzione, sanità, arte, cultura, difesa delle categorie sociali deboli. Nel rapporto 2011-2010 dell’ACRI (organismo che rappresenta le Casse di Risparmio e le Fondazioni di Origine Bancaria) è riportata la distribuzione delle erogazioni, ove la destinazione prevalente nel 2011, circa 40%, è stata quella assegnata all’arte e attività culturali; mentre volontariato, filantropia e beneficenza hanno potuto ricevere l’ 11,5%. (fonte: http://www.acri.it/17_ann/default.asp)

⁶⁰ Esempi di finanza etica sono rappresentate in Italia da Banca Etica, in Francia da Crédit Coopératif e da Grameen Bank, in India.

⁶¹ *Ibidem*, pp. 235-258.

⁶² *Ibidem*, pp. 259- 310.

⁶³ Trattasi di “Opere pie, enti morali il cui patrimonio consisteva principalmente in lasciti e donazioni accumulate nel corso dei secoli”.

responsabilità sociale”⁶⁴. L’autrice, tuttavia, si chiede se in futuro saranno necessari altri aspetti per superare la responsabilità sociale, poiché “per esercitare i suoi effetti all’interno dell’azienda, è necessario che diventi parte della cultura aziendale stessa e che quindi si coniughi con la base dei valori presenti in azienda”⁶⁵.

Parlare di etica in economia non può prescindere dal concetto di etica aziendale. Nel suo saggio più specifico sulle Aziende eticamente orientate⁶⁶, M.G. Baldarelli sviluppa maggiormente l’attenzione, sia attraverso studi teorici sia con ricerche empiriche su casi concreti, sulle aziende “che cercano di riscoprire ed utilizzare effettivamente, nelle decisioni di gestione, i veri valori dell’uomo”⁶⁷. Partendo dal concetto di etica aziendale fornita da Rusconi⁶⁸, l’autrice cerca non tanto di teorizzare un modello di azienda eticamente orientata, ma di “capire ... come si modificano gli elementi che la compongono, utilizzando lo schema: *mission, governance, accountability*”⁶⁹.

Secondo l’autrice, supportata da altri studiosi di scienze economiche, sono due gli aspetti che, sulla base di “accadimenti concreti”, pongono le fondamenta per “rivoluzionare sostanzialmente il mercato... e ciò, a sua volta, il rapporto tra azienda ed ambiente”. Essi sono: la “gratuità”⁷⁰ e, connessa a questa, il “passaggio dai beni posizionali ai beni relazionali”, cioè l’importanza che viene dato a quanto si possiede, il

⁶⁴ La definizione di Responsabilità sociale d’impresa accolta dalla Commissione delle Comunità europee nel Green paper del 2001, riportata a pag 68 del libro curato da Baldarelli, è la seguente: “Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo “di più” nel capitale umano, nell’ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. ... Anche se, a tutt’oggi, la responsabilità sociale delle imprese è promossa prevalentemente da grandi società o dalle multinazionali, essa riveste un’importanza per tutti i tipi di imprese e per tutti i settori di attività, dalle PMI alle multinazionali. E’ fondamentale che essa sia più ampiamente applicata nell’ambito delle PMI, comprese le microimprese, poiché il loro apporto all’economia e all’occupazione è il più importante ...”.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 388.

⁶⁶ Maria Gabriella Baldarelli, 2005, *Le aziende eticamente orientate, Mission, Governance e Accountability*, CLUEB, Bologna.

⁶⁷ *Ibidem*, p. 11.

⁶⁸ Rusconi così definisce il concetto di etica aziendale: “Un “minimo etico” oggettivo, in cui si trovano quei principi (e le loro conseguenze) senza il cui rispetto da parte di tutti viene meno la protezione dei diritti fondamentali dell’uomo”, (*ibidem*, p. 13), fonte originaria: Gianfranco Rusconi, 1997, *Etica e impresa. Un’analisi economico-aziendale*, CLUEB, Bologna.

⁶⁹ *Ibidem*, p. 13.

⁷⁰ “La cultura della gratuità non va confusa con altruismo, con la filantropia, o tantomeno con l’assistenzialismo: gratuità non significa essere più “buoni” o altruisti di altri, ma va invece letta come una forma di inter-esse saggio, sostenibile, che parte dalla consapevolezza che non si può essere felici da soli, e che non è possibile far la propria felicità senza far quella degli altri...”, (*ibidem*, p. 20), fonte riportata da intervista di L. Bruni, 2002, “*L’economia sociale*” e il “*Principio di gratuità*”, Solidas, Milano.

bene posseduto, piuttosto che a ciò che può rappresentare il bene-relazione. Infatti, la “bramosia dell’aver appiattisce la capacità di relazionarsi con gli altri e di creare dei rapporti veri e duraturi”⁷¹. E’ in questa ottica che va visto il concetto di azienda eticamente orientata. Non è in discussione la vera natura dell’azienda, che è pur sempre quella economica e sociale, ma è l’inclusione concreta di valori etici al suo interno che produce nel tempo conseguenze positive. L’autrice, tuttavia, mette in guardia da talune aziende che “per dimostrare ... la loro capacità di essere “sociali”, si sottopongono sempre di più a procedura di revisione qualitativa, ambientale ed etica che, dando un bollino, permette loro di accedere a benefici economici, che sono legati all’immagine sui mercati ... ”⁷².

Secondo le ricerche condotte sulle aziende eticamente orientate, l’autrice individua due orientamenti: uno è rappresentato dalle aziende che scelgono, deliberatamente o “incidentalmente” di incorporare l’etica nella loro *mission*, l’altro, invece, riguarda le aziende che hanno scelto “l’etica come un vincolo, ben lontano dai loro interessi di puro profitto”.⁷³ Nell’ambito del primo polo si collocano le aziende che decidono di aderire al progetto di “Economia di Comunione”, le cui specificità saranno descritte nel prossimo paragrafo.

3.2. Specificità dell’Economia di Comunione

L’Economia di Comunione è un nuovo modo di fare impresa. Nasce nel 1991 in Brasile, all’interno del Movimento dei Focolari, da una idea di Chiara Lubich⁷⁴, la sua fondatrice, che nel 1991 rendendosi conto dell’enorme divario tra poveri e ricchi esistente in quel Paese, ebbe l’idea di lanciare un progetto in base al quale le aziende, guidate da *manager* capaci, producessero utili da condividere con le popolazioni più bisognose per risollevarli dalle loro condizioni, creando posti di lavoro.

⁷¹ *Ibidem*. p. 20.

⁷² *Ibidem*, p. 27.

⁷³ *Ibidem*, p. 52.

⁷⁴ Chiara Lubich (1920-2008) è la fondatrice del Movimento dei Focolari (Opera di Maria), nato nel 1944, nello spirito evangelico, che ha come scopo l’unità tra tutti i popoli della terra, senza distinzione di razza, religione, convinzioni politiche, ceti sociali. “La mutua e continua carità che rende possibile l’unità e porta la presenza di Gesù nella collettività, è per le persone che fanno parte dell’Opera di Maria la base della loro vita in ogni suo aspetto: è la norma delle norme, la premessa di ogni altra regola”. L’Economia di Comunione è uno dei tanti progetti che si ispira agli ideali del Movimento dei Focolari.

<http://www.focolare.org/it/movimento-dei-focolari/organizzazione>

Gli aspetti comuni che caratterizzano le aziende che appartengono all'Economia di Comunione si possono riassumere nei seguenti punti⁷⁵ :

- le aziende, essendo inserite nel tessuto economico e sociale, sono sottoposte alle medesime leggi di mercato delle altre aziende, affrontando le problematiche connesse con la concorrenza;
- la produzione è sviluppata nel rispetto più alto dei valori umani, che emerge soprattutto nei momenti di crisi, quando la reciprocità diventa valore concreto;
- la ripartizione degli utili da distribuire è divisa in tre parti:
 - una parte per la formazione di persone che vivono in stato di povertà, in modo che siano autonomamente in grado di gestire le aziende nel rispetto della “cultura del dare”⁷⁶,
 - una parte per aiuto immediato a situazioni di povertà,
 - una parte per la crescita dell'impresa stessa, per creare nuovi posti di lavoro, per produrre reddito.

Tappe fondamentali della sua evoluzione sono state quelle di tradurre la “idea profetica”⁷⁷ iniziale, in modalità di definizione degli obiettivi, modalità di gestione e di rendicontazione, che potessero tenere conto di quanto si stava costruendo alla luce della cultura del dare, della comunione e della fraternità (Baldarelli, 2005, Verso l'economia civile, p. 32). La fraternità è il valore che di fatto ha rivoluzionato ed orienta la conduzione dell'azienda di Economia di Comunione a tutti i livelli, dentro e fuori di essa.

⁷⁵ M. G. Baldarelli, 2005, *Le aziende eticamente orientate*, op. cit., pp. 53-54.

⁷⁶ Dal sito ufficiale di EdC riportiamo, per una migliore comprensione del significato “cultura del dare”, le seguenti riflessioni.

Non ogni dare, non ogni atto di dare crea la cultura del dare.

C'è un "dare" che è contaminato dalla voglia di potere sull'altro, che cerca il dominio e addirittura l'oppressione di singoli e popoli. E' un "dare" solo apparente.

C'è un "dare" che cerca soddisfazione e compiacimento nell'atto stesso di dare. In fondo è espressione egoistica di sé e in genere viene percepito, da chi riceve, come un'offesa, un'umiliazione.

C'è anche un "dare" interessato, utilitaristico, presente in certe tendenze attuali del neo-liberismo che, in fondo, cerca sempre il proprio tornaconto..

E infine c'è un "dare" che noi cristiani chiamiamo "evangelico".

Questo "dare" si apre all'altro nel rispetto della sua dignità e suscita anche a livello di gestione delle aziende l'esperienza del "date e vi sarà dato" evangelico. Si manifesta a volte come un introyto inatteso o nella genialità di una soluzione tecnica innovativa o nell'idea di un nuovo prodotto vincente.

<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/lispirazione-culturale/la-cultura-del-dare.html>

⁷⁷ Lubich Chiara (2001), *L'Economia di Comunione - Storia e profezia*, Città Nuova, Roma

La *mission* delle aziende che partecipano a questo progetto si realizza non solo attraverso le relazioni umane ma anche con “uno stile di leadership e strumenti manageriali” che consentono di trasformare i comportamenti delle persone aziendali in obiettivi “eticamente orientati”, ove tutti gli attori sono consapevoli di partecipare ad un nuovo modello economico che prevede di contribuire a sollevare situazione di povertà in una “logica di reciprocità” e non di “supremazia dell’azienda rispetto all’indigente”. E’ in questo ambito che l’etica della “comunione” entra nella *mission* aziendale: l’indigente, che qui rappresenta il “socio nascosto”, è posto in posizione paritaria con “l’azienda che lo aiuta, anzi è l’indigente che si fa “promotore” di motivazione presso tutti i soggetti aziendali”, stimolandone la produzione di beni o servizi “sino a voler rendere felici i clienti” che li utilizzeranno ⁷⁸.

Nell’Economia di Comunione il cliente, infatti, viene visto non solo come creatore di valore, fondamentale per la vita dell’azienda, ma come creatore di valore per gli indigenti. In sostanza la scelta di aderire volontariamente a questo progetto trasforma, come già citato, il “passaggio dalla transazione alla relazione”, determinando un cambiamento diffuso e coinvolgente della qualità della vita delle persone a ogni livello aziendale, estendendosi a tutti gli *stakeholders*. Questo valore, generato dalla gratuità, dal dono, ha effetti positivi su tutti, sia all’interno sia all’esterno dell’azienda, a differenza del mero scambio duale aziendalistico, basato solo su interesse contrattuale.

Ecco, quindi, che la “*mission* eticamente orientata”, una volta accettata, si riflette sulla *governance* di queste aziende, per la cui realizzazione ci sono, secondo l’autrice, tre pre-condizioni etiche: diffusa cultura aziendale basata su valori etici, “sviluppo della reciprocità e della complementarietà” (caratteristiche che sottolineano “la centralità dei soggetti nei processi decisionali”), “l’esistenza di “simboli” che agevolano la condivisione e la comprensione del significato etico delle azioni”. Riguardo quest’ultimo aspetto l’autrice sottolinea la rilevanza del simbolo come sintesi di valori etici, come, ad esempio, “nell’EdC l’uso dei sette colori dell’arcobaleno, che parte dalla cultura e substrato etico di base ” per essere trasferito alla *mission*, *governance* ed *accountability*⁷⁹.

Le aziende che fanno parte dell’Economia di Comunione non sono certamente le

⁷⁸ M. G. Baldarelli, 2005, *Le aziende eticamente orientate*, op. cit., p. 56.

⁷⁹ *Ibidem*, pp. 82-84.

uniche eticamente orientate, ma esse, dai risultati ottenuti in oltre venti anni di esperienza, sono considerate probabilmente quelle di eccellenza, soprattutto per le specificità dei valori ai quali il progetto si ispira.

Per risolvere le problematiche che possono sorgere nell'ambito delle aziende, si è costituito il Bureaux Internazionale di Economia e Lavoro, organismo di supporto all'Economia di Comunione, di cui fanno parte studiosi, imprenditori, studenti (Baldarelli, 2005, *Verso l'economia civile*, op. cit., p. 31-33). Uno dei primi atti del Bureaux è stato quello di definire “delle Linee per condurre l'impresa”, che dal 1997 orientano la gestione delle aziende di Economia di Comunione. Le Linee guida sono costituite dai seguenti sette punti principali:

1. imprenditori, lavoratori, impresa;
2. il rapporto con gli *stakeholders*;
3. etica;
4. qualità della vita e della produzione;
5. armonia nell'ambiente di lavoro;
6. formazione e istruzione;
7. comunicazione.

Tali Linee guida devono tradursi e attuarsi nella *mission*, nella *governance* e nell'*accountability* aziendale, che in Economia di Comunione diventano più pregnanti. In particolare, “perché l'*accountability* svolga efficacemente il suo ruolo” devono esistere dei presupposti (Baldarelli, 2005, *Verso l'economia civile*, p. 41):

1. presenza di una componente etica di base, che rende maggiormente efficace la comunicazione delle risultanze all'esterno;
2. elevata qualità delle relazioni;
3. comportamento aziendale condiviso in aderenza alle Linee guida.

Si è già accennato ad alcuni caratteri distintivi di questo rivoluzionario progetto che si ispira a valori evangelici. Nell'asettico vocabolario economico è difficile inserire parole come reciprocità, “fraternità, comunione, gratuità, cultura del dare, aiuto ai poveri, uomini nuovi formati e animati dall'amore, “socio nascosto”, provvidenza, sono tutte categorie evocative degli insegnamenti evangelici”.

Sono questi, in sintesi, i valori fondamentali che ispirano le aziende che aderiscono a questo rivoluzionario modello economico e che le contraddistinguono, le rendono speciali, anche rispetto alle altre aziende economicamente orientate, nell'ambito dell'economia civile, e permeano il loro stile di vita. La specificità, il carattere distintivo di queste aziende, quindi, è proprio la capacità di sviluppare e tradurre in modo concreto gli insegnamenti evangelici “in tema di mercato, impresa e profitto, ovvero quella di calare il Vangelo nel mondo delle imprese e delle relazioni di cui si compone la loro vita” (Baldarelli, 2011, op. cit., p. 7).

Non va sottovalutato che gli stessi rischi d'impresa assumono una nuova prospettiva: non è solo la vita aziendale in sé ad essere a rischio, ma questa prospettiva si estende anche alla possibilità che, rischiando, sono coinvolti aspetti sociali al di fuori della propria azienda. “Infatti, aderendo per statuto al progetto di Economia di Comunione, l'imprenditore si impegna a devolvere, quando l'azienda può, un terzo del suo reddito positivo per risolvere le situazioni di indigenza vicine o lontane”. Non è più un semplice atto di solidarietà, come le altre aziende eticamente orientate, ma le imprese coinvolte in Economia di Comunione vanno ben oltre: il profitto diventa un mezzo che promuove una nuova cultura, quella del dare, in un'ottica di “fraternità universale. E' proprio questo l'aspetto che le caratterizza e le distingue da tutte le altre aziende *no-profit* e sociali, che nascono con un orientamento solidaristico, che diventa il fine ultimo della loro gestione” (Baldarelli, 2011, op. cit., p. 28). Aderire a questo progetto non significa aderire ad un sistema filantropico, poiché da questo si discosta fortemente per l'insieme dei valori che si ispirano allo spirito dell'unità tra i popoli. Le persone che li accettano, cercano di viverli e concretizzarli quotidianamente con tutti gli *stakeholders*. Allora l'atteggiamento proprio di coloro che aderiscono a questa nuova cultura, si inserisce in un contesto più generale volto a mettere sempre e comunque la persona al centro, sia essa il cliente, il fornitore, il concorrente o il collega.

Pur in questa nuova prospettiva di ideali, in questa nuova cultura del dare, le aziende di Economia di Comunione non sottovalutano, come le altre, il rispetto dell'equazione di equilibrio economico, che però non diventa l'unica “ricerca spasmodica” della *mission* aziendale, ma si arricchisce di questi nuovi sistemi valoriali, che “non esclude il profitto” (Baldarelli, 2011, op. cit., p. 33) .

L'indigente, allora, definito come “socio nascosto”, è il fattore che “stimola la

produttività ... e la qualità della produzione, che non termina con la prestazione del servizio, o ... prodotto, ma va al di là sino al voler rendere felici i clienti, che utilizzeranno tale prodotto o servizio”. Allora, se accettato e condiviso a tutti i livelli aziendali, può anche accadere di destinare parte dei profitti alla povertà con modalità diverse del citato 1/3 degli utili, ad esempio accettando di lavorare "un'ora al mese per gli indigenti", così che i dipendenti “diventano parte attiva e visibile per l'azienda”⁸⁰.

Altra caratteristica distintiva delle aziende di Economia di Comunione è l'inclusione produttiva, che si affianca e potenzia l'inclusione comunitaria: “Inclusione produttiva significa offrire al povero non solo rapporti comunitari nuovi, ma anche un lavoro, e magari far sì che sia lei o lui stesso a diventare costruttore del suo lavoro e di quello di altri”⁸¹.

Vi sono, quindi, modalità diverse per vivere la specificità dell'Economia di Comunione, per sviluppare la ‘cultura del dare’, della fraternità, per superare la povertà: oltre al “dono di una parte degli utili, la soluzione diretta di problemi sociali tramite l'azione stessa dell'impresa (per esempio l'inclusione lavorativa di persone disagiate), un agire economico che crea comunione e fraternità. Com'era solita affermare Chiara Lubich, l'impresa EdC cerca di essere *una costruzione tutta d'amore*”⁸².

3.3. L'Economia di Comunione oggi

Dal 1991, da quando prese vita in Brasile il progetto di Economia di Comunione, sono passati più di venti anni. Dopo un periodo di grande entusiasmo, durante il quale in sei anni sorsero circa 750 aziende a livello mondiale, vi è stato un periodo di assestamento fisiologico, durato circa dieci anni, come mostrato dal grafico

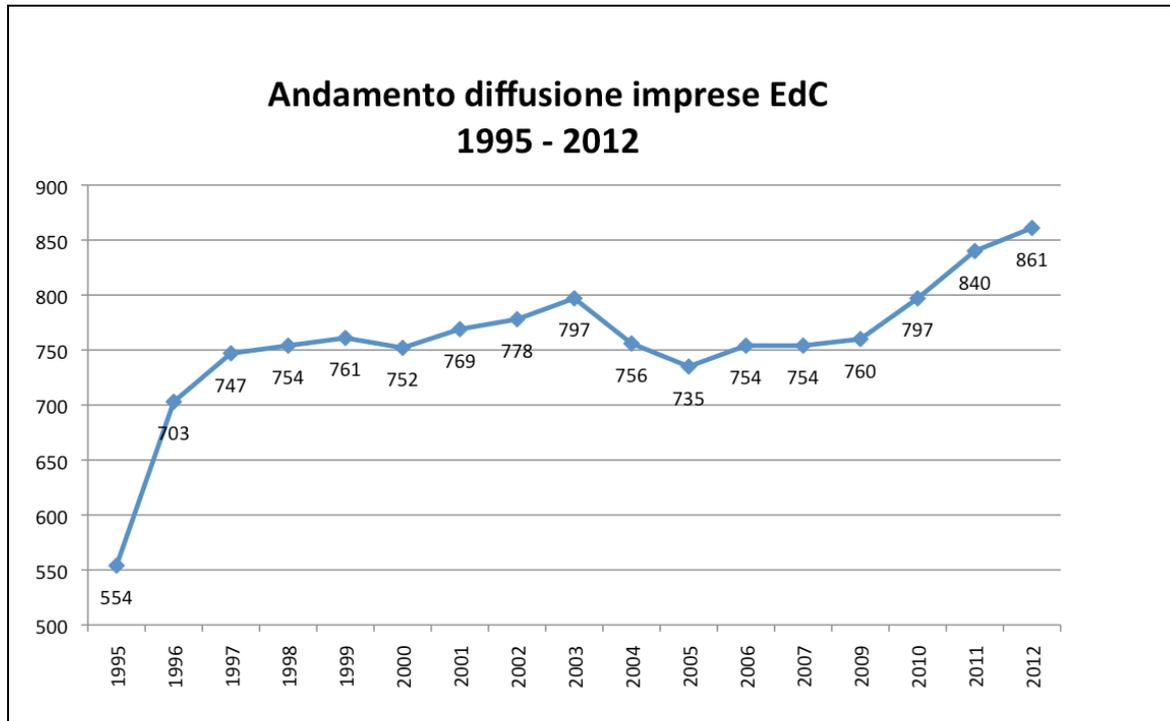
⁸⁰ Si riporta l'esperienza di Antonio Faria Lopez, azienda di produzione di stampi in plastica e calzature in Portogallo: “Sperimentiamo la gioia che viene dal partecipare ad un grande progetto che va al di là del nostro merito o capacità, dal sentire la presenza di quel Socio che sembra occulto ma che si manifesta, suggerisce, modera, dà fiducia, coraggio, illumina decisioni, iniziative e strategie”. (Baldarelli, 2011, op. cit., p. 35)

⁸¹ Tratto dall'articolo di L. Bruni *Rapporto EdC 2011-2012*, p. 15.

<http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/rapporto-edc/279-pubblicazioni-report-edc-news/2867-il-rapporto-economia-di-comunione-20112012-e-online.html>

⁸² Tratto dall'articolo di L. Crivelli *Rapporto EdC 2011-2012*, p. 5. Fonte riportata: Lubich Chiara, 2001, op. cit., p. 52

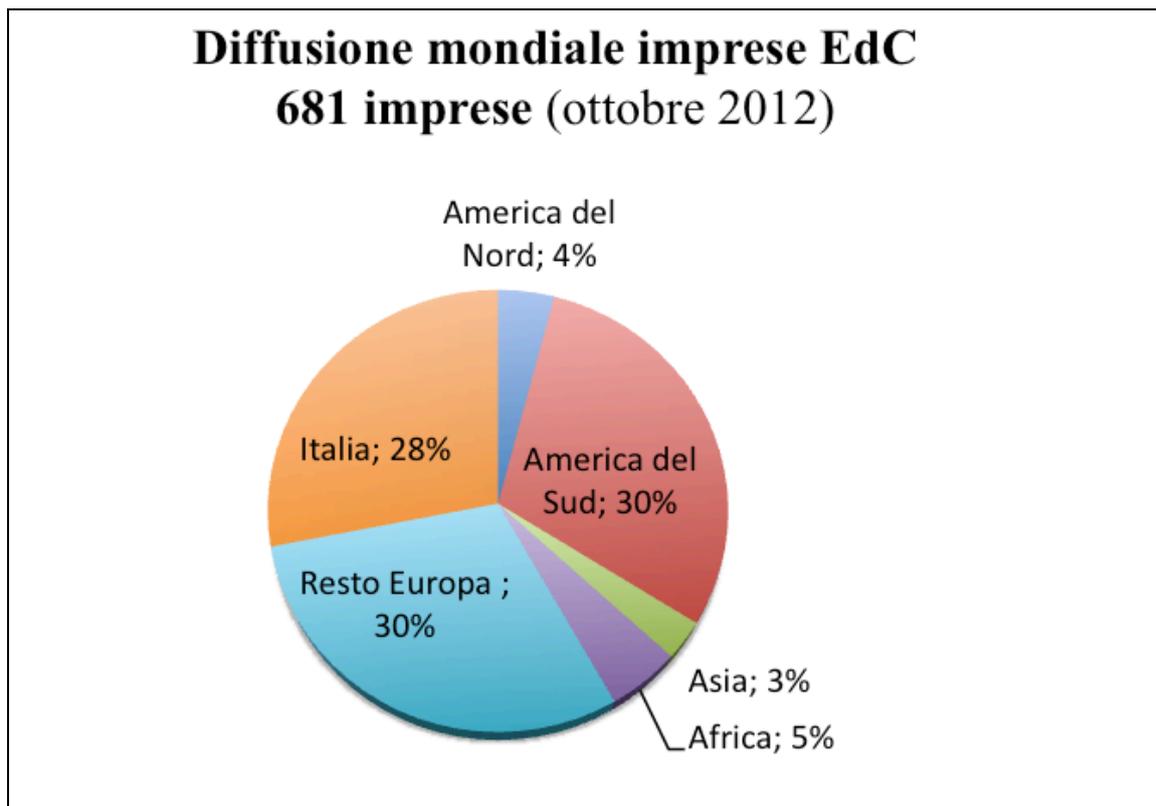
di seguito riprodotto⁸³. “Negli ultimi 5 anni hanno aderito a EdC 115 imprese, di cui 32 nel 2012. Alcune centinaia poi hanno cominciato a vivere la stessa cultura della fraternità”⁸⁴.



Attualmente sono 861 le imprese, di varie dimensioni, che aderiscono al progetto di Economia di Comunione. La loro diffusione al livello mondiale è rappresentata dal seguente grafico.

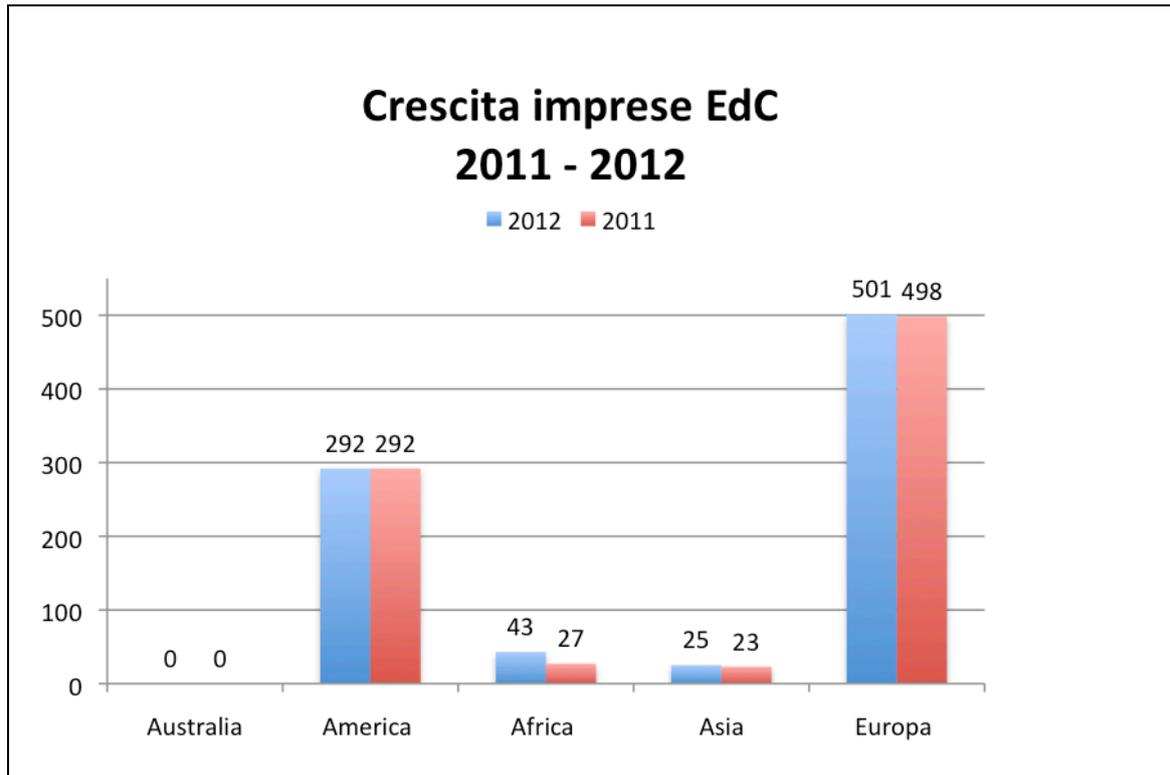
⁸³ I dati riportati in questo paragrafo sono stati ricavati dal sito ufficiale di Edc <http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/rapporto-edc.html> ove è presente il *Rapporto EdC 2011-2012* e dal quale sono state pure riprodotte alcune note presenti in questo paragrafo.

⁸⁴ <http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/diffusione.html>



Nel 2012 vi è stata una crescita globale di 21 imprese, rispetto all'anno precedente, pari al 2,5%. "Sono nate nuove aziende in Spagna, Egitto, Paraguay e, in maniera notevole, nel continente africano, con 16 imprese"⁸⁵, pari a circa il 60% del continente africano. La crescita delle imprese tra il 2011 e 2012, mostrata nel seguente grafico, evidenzia il forte incremento del continente africano rispetto agli altri che restano sostanzialmente stabili.

⁸⁵ "Sono piccole aziende familiari, ...un negozio di prima necessità, o rivendita di pane. Ma anche il centro medico Moyi Mwa Ntongo, a Kinshasa, e la fabbrica di sapone Sern-Developement. Thierry Thienza, proprietario dell'azienda, ci racconta come recentemente ha sperimentato la reciprocità: «Avevo perso il gusto di lavorare con altre persone, non riuscivo più condividere le mie idee, i miei progetti. Ma quando sono entrato in contatto col messaggio dell'Economia di Comunione, sono stato toccato perché secondo l'EdC il prossimo è la soluzione a tutti i nostri problemi. Allora, ho cambiato la mia mente e ho cominciato a mettere i miei pensieri e le mie idee in comune con i miei prossimi, lavoratori e amici. Con grande sorpresa ho potuto trovare la soluzione al problema dei materiali e una mia amica mi ha dato una piantagione di palma, per la materia prima». (Articolo di Iracema Andréa Arantes da Cruz, *Rapporto EdC 2011-2012*, p. 4).



Il Rapporto EdC 2011-2012 mostra sia gli utili delle imprese sia i contributi personali pervenuti nell'ultimo anno all'EdC, che ammontano rispettivamente a 780.604 e 548.635 euro. Il Rapporto evidenzia che gli utili provenienti dalle imprese sono stati destinati in parte agli indigenti (351.681 euro) e in parte alla cultura (327.803 euro)⁸⁶, mentre i contributi personali sono stati destinati esclusivamente agli indigenti.

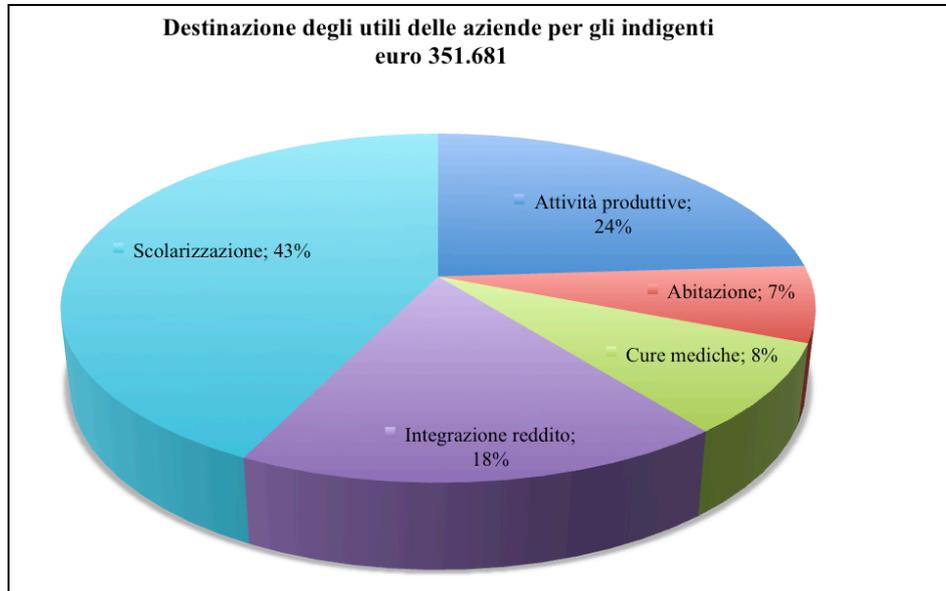
Queste cifre rappresentano solo "la 'punta dell'iceberg della comunione delle imprese, che ha molte altre forme" non rappresentate in termini monetari nel Rapporto, poiché molti interventi, a qualsiasi livello, sono sviluppati sul territorio ove operano le imprese, senza alcuna comunicazione "ufficiale" all'EdC. La cifra destinata agli indigenti è, quindi, ben più elevata di quella riportata nel Rapporto EdC 2011-2012⁸⁷.

Tra i più importanti fruitori degli utili provenienti da EdC destinati agli indigenti è l'OnG AMU (Azione per un Mondo Unito) che, ispirandosi anch'essa agli ideali del Movimento dei Focolari, collabora con EdC per l'aiuto agli indigenti. Nell'ultimo anno 2012 ha riguardato tre settori di intervento, di cui "1) l'assistenza per necessità primarie

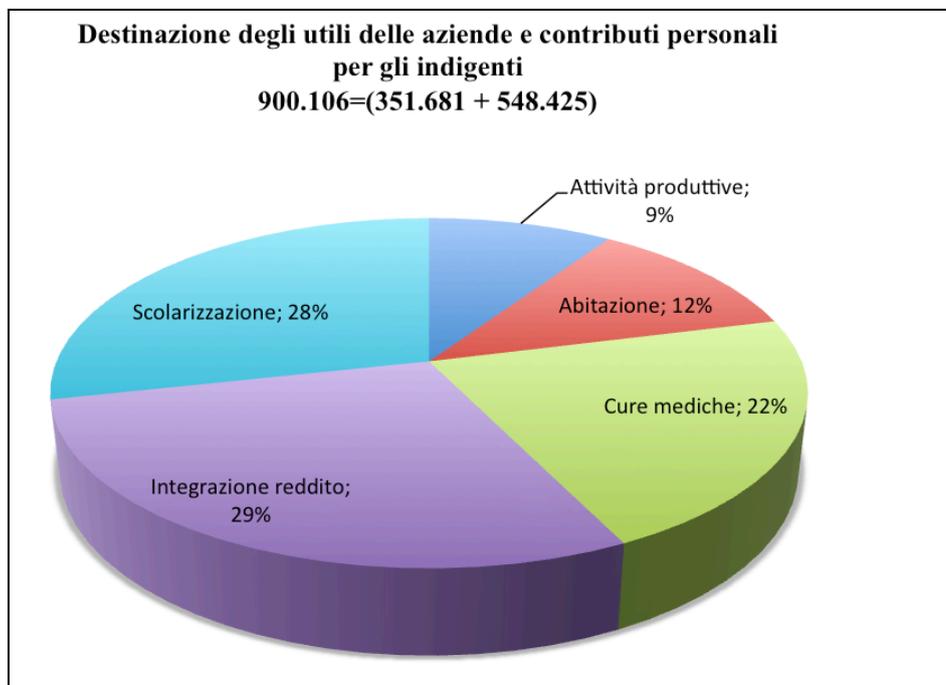
⁸⁶ La parte residuale di 101.120 euro è stata utilizzata per costi amministrativi, notiziari e web site, ed una quota ancora da destinare, come pure vi è una quota di 210 euro ancora da assegnare riguardanti i contributi personali.

⁸⁷ Editoriale di A. Ferrucci, *Rapporto EdC 2011-2012*.

relative al reddito, alla salute e all'abitazione; 2) il supporto all'istruzione ai livelli primario, secondario, universitario e professionale; 3) la creazione e il consolidamento di opportunità di lavoro in attività produttive⁸⁸, sintetizzati nel seguente grafico:



Il grafico seguente, invece, rappresenta la destinazione degli utili per gli indigenti, comprensivo sia di quelli provenienti dalle imprese sia di quelli derivanti da contributi personali, dal quale si evince il sostanziale contributo personale per l'integrazione del reddito e le cure mediche.



⁸⁸ F. Tortorella, *Rapporto EdC 2011-2012*, p. 8.

Il seguente grafico mostra la distribuzione degli utili provenienti dalle imprese per la formazione, il cui principale destinatario è l'Istituto universitario Sophia di Loppiano (FI), ove studiano giovani provenienti da tutti i continenti per la formazione di "uomini nuovi".



Il progetto di Economia di Comunione vede coinvolti diversi operatori. A conclusione del paragrafo si vuole accennare, tra questi, ai Poli produttivi, alle Associazioni distribuiti in tutto il mondo⁸⁹ ed ai centri per la formazione.

I Poli produttivi⁹⁰ (o industriali) rappresentano una concentrazione di imprese sul territorio, una vera cittadella industriale ove le varie imprese lavorano nello spirito di reciprocità. Esempio vivente di eccellenza dell'economia civile in Italia è il Polo industriale produttivo di Loppiano, in provincia di Firenze, dove sono concentrate ed operano, nello spirito della "cultura del dare" , 20 aziende, con 5640 azionisti ed un

⁸⁹ 7 poli produttivi: Argentina (1), Brasile (2), Belgio (1), Croazia (1), Portogallo (1), Italia (1). Inoltre vi sono 3 poli in fase di avviamento in Brasile, Filippine e Germania.
(<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/poli-produttivi.html>)

10 associazioni: Argentina (1), Brasile (1), Congo (1), Italia (2) Francia (1), Nord America (1), Portogallo (1), Spagna (1), Internazionale (1). (*Rapporto EdC 2011-2012*, p. 12)

⁹⁰ Dal punto di vista dell'immagine essi "possono essere espressione di una cultura della fraternità applicata all'azienda ed essere, allo stesso tempo, punto di riferimento economico e culturale, sia per le altre aziende che non conoscono il progetto, sia per coloro che vogliono conoscerlo e non da ultimo anche per il mondo politico" (Baldarelli, 2005, *Verso l'economia civile*, op. cit., p. 32). Di fatto questi Poli rappresentano concretamente, realmente un "nuovo modo di essere azienda" e "porta a riflettere" già ad una **nuova idea di Economia di Comunione**, "in merito ... ad una modalità di aggregazione... che sfugge agli schemi classici formale ed informali" dell'economia. (Baldarelli, 2005, *Verso l'economia civile*, op., cit., p. 34).

capitale di 6,3 milioni di euro.

Le Associazioni, invece, nascono per contribuire a far conoscere il progetto di EdC nel mondo, per agevolare la creazione di imprese nei Poli industriali, per organizzare scuole di imprenditori⁹¹.

Il panorama di coloro che operano per l'Economia di Comunione è completato dall'Istituto Universitario Sophia, a Loppiano, e le scuole per la formazione di imprenditori.

L'Istituto universitario Sophia, composto da docenti provenienti da varie università italiane ed estere, propone un'offerta formativa aperta a tutti i giovani che vogliono acquisire competenze distintive nel mondo economico e delle imprese. E' "un laboratorio di sperimentazione interdisciplinare e interculturale: un'esperienza di punta e di frontiera, dunque, un luogo d'eccellenza a servizio della crescita umana e culturale"⁹²

Le scuole per imprenditori nascono con l'intento di andare incontro a concrete esigenze per coloro che vogliono aderire a questo progetto. Le scuole, diventando così anche "un'occasione per lo scambio di esperienze e di condivisione della vita aziendale, in una logica di crescita reciproca". (Baldarelli, 2005, *Verso l'economia civile*, op. cit., p. 34).

⁹¹ A. Ferrucci, *Rapporto EdC 2011-2012*, pp. 12-13.

⁹² <http://www.iu-sophia.org/idea>

Capitolo 4. Il marketing nell'Economia di Comunione

4.1. Introduzione.

La povertà è una condizione sociale che va sollevata attraverso forme e strumenti diversi, singolarmente o collettivamente, col contributo privato o con efficaci politiche governative. Il fenomeno desta preoccupazioni anche in Italia⁹³. In questo lavoro sono state descritte alcune problematiche relative all'aiuto ai poveri, prospettando un modello di economia rivoluzionario, che, facendosi carico anche di questi problemi, conduce ad un rapporto di comunione fraterna. Diffondere questo nuovo modello economico, tuttavia, richiederebbe l'adozione di adeguate strategie di marketing che si innestano in quelle ad orientamento sociale che vanno dalla solidarietà al volontariato, da forme assistenziali ad organizzazioni non *profit*, alle ONLUS.

Dinanzi ad un crescente sviluppo di iniziative a favore di persone bisognose d'aiuto, diventa allora importante disporre di “principi di marketing” che “possono essere applicati con successo anche alle organizzazioni non *profit*”⁹⁴, come pure alle aziende private dell'Economia di Comunione che mirano agli stessi obiettivi sociali, sebbene con prospettive diverse.

Partendo da questi presupposti si descrivono le principali teorie di marketing connesse con gli obiettivi di questa tesi.

4.2. Il marketing ad orientamento sociale

In questo paragrafo si desidera accennare alle principali tipologie di marketing ad orientamento sociale, per comprenderne l'applicabilità in Economia di Comunione.

⁹³ “In Italia, nel 2011, le famiglie in condizioni di povertà relativa sono l'11,1 per cento delle famiglie residenti; si tratta cioè di 8,2 milioni di individui poveri, il 13,6 per cento della popolazione residente”.

Fonte Istat: [http://noi-italia.istat.it/index.php?id=7&user_100ind_pi1\[id_pagina\]=103&cHash=9b66b4bc8f2d3af8feef78a387ecde32](http://noi-italia.istat.it/index.php?id=7&user_100ind_pi1[id_pagina]=103&cHash=9b66b4bc8f2d3af8feef78a387ecde32)

⁹⁴ Philip Kotler - A.R. Andreasen, 1998, *Marketing per le organizzazioni non profit - La grande scelta strategica*, Il sole 24 Ore SpA, Milano, p. 3.

Il marketing non profit.

Da un punto di vista giurisprudenziale con la “locuzione “non profit” si fa riferimento sia al divieto in capo alle organizzazioni *non profit* del c.d. “lucro soggettivo” ossia la possibilità di beneficiare da parte di chi gestisce/controlla/amministra l’organizzazione della distribuzione di (eventuali) avanzi di gestione che dovessero prodursi nella gestione delle attività proprie dell’organizzazione sia alla “ragione” che sottende alla costituzione della medesima organizzazione”⁹⁵.

L’applicazione dei principi di marketing alle organizzazioni non *profit*, risale alla fine degli anni Settanta. In precedenza, esse utilizzavano, per la raccolta fondi, la corrispondenza e le “vendite personalizzate”, mentre per la pubblicità utilizzavano i *mass media*. Queste erano già attività di marketing, ma, nell’immaginario collettivo, queste organizzazioni, in generale, erano “ riluttanti a usare questo termine, a causa delle connotazioni negative che lo accompagnavano”⁹⁶. Questo atteggiamento con “toni quasi dispregiativi” riferiti al marketing, insieme a falsi equivoci attribuiti a questo termine, è stato recentemente ripreso da Kotler unitamente ad altri autori⁹⁷. Dalla fine degli anni Settanta il marketing ha avuto una inversione di tendenza con una progressiva accelerazione negli anni successivi. Le organizzazioni non *profit* che nascono per queste finalità sono, infatti, “profondamente consapevoli” del ruolo che ricopre il marketing come “fattore determinante del proprio successo”⁹⁸.

L’adozione del marketing, anche in ambito di organizzazioni non *profit*, si basa sul concetto che “il marketing è un’attività che copre l’intero arco delle relazioni

⁹⁵ Alceste Santuari, 2012, *Le organizzazioni non profit*, CEDAM, Assago

⁹⁶ (P. Kotler, 1998, op. cit., p. 4). Kotler commenta questo aspetto, con il “convincimento, non del tutto inconscio, che il marketing sia in sostanza l’espressione del male”, convincimento che si basa sui seguenti tre punti di vista: “Il marketing è un modo di sperperare il denaro pubblico, ... Le operazioni di marketing sono invadenti, ... il marketing manipola il consumatore...”, ma subito Kotler mette in guardia le organizzazioni perché prestino attenzione a questi aspetti, come il controllo delle spese, il rispetto per la privacy, possibili accuse di manipolazione. (*Ibidem*, pp. 29-30).

⁹⁷ Kotler P. – Keller K.L. – Ancarani F. – Costabile M., 2012, *Marketing Management*, 14.ma ed., Pearson, Milano – Torino, p. 2.

⁹⁸ Kotler, 1998, op. cit., p. 5.

umane”⁹⁹, senza alcuna limitazione sul tipo di prodotto o bene venduto. Questo concetto è ripreso da Kotler, insieme con altri autori:

“Il marketing è dappertutto... Il marketing è un insieme di processi e attività essenziali per il successo di ogni organizzazione e di ogni singolo professionista. E la sua gestione deve continuamente evolvere per mantenere un’efficacia elevata in mercati e società che di continuo cambiano”¹⁰⁰.

Il sostentamento delle organizzazioni non *profit*, oltre alle tre fonti tradizionali, “sussidi o contributi pubblici, lasciti e donazioni di enti, imprese e singoli individui...”, si avvale anche “...di proventi derivanti dall’offerta di servizi e da forme elementari di marketing”¹⁰¹.

Negli anni novanta vi è stato uno sviluppo del marketing non *profit*, rappresentato dal “marketing sociale..., finalizzato ad una generica promozione del benessere sociale...”, seguito dal “...marketing delle cause di interesse generale...”¹⁰² e dalla diffusione sulle “...dimensioni etiche delle attività non *profit*”¹⁰³.

Gli ultimi anni, a causa dei cambiamenti sociali che agiscono come “forze evolutive” nei comportamenti umani, sono emerse “nuove opportunità, e vere e proprie sfide per il marketing”¹⁰⁴. Sono allora necessari nuovi orientamenti al marketing, come il marketing sistemico¹⁰⁵, il “marketing olistico”¹⁰⁶, la cui schematizzazione grafica con le “quattro componenti caratteristiche” è rappresentata di seguito.

⁹⁹ Kotler, Levy, Zaltman e Shapiro sono stati i primi teorici del marketing non *profit* con la pubblicazione di diversi loro articoli apparsi tra il 1969 e il 1973. (*Ibidem*, p. 6).

¹⁰⁰ Kotler, 2012, op. cit., p. 2.

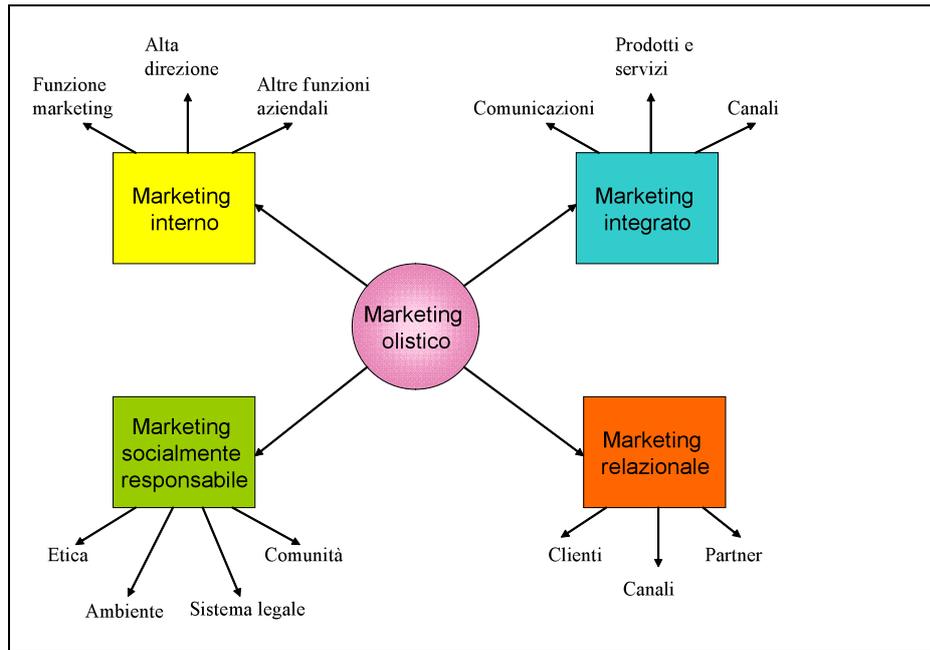
¹⁰¹ Kotler, 1998, op. cit., p. 9.

¹⁰² Questa forma di marketing è nata come conseguenza delle crescenti difficoltà nella raccolta di fondi. Le organizzazioni non *profit* si accordavano con imprese private per la promozione di iniziative a favore di cause sociali, contribuendo così a migliorare sia l’immagine sia ad incrementare i profitti dell’impresa (*Ibidem*, pp. 11-12).

¹⁰³ Lo sviluppo delle dimensioni etiche è da attribuire sia agli “abusi spesso registrati in campo... assistenziale” sia alle “accresciute riserve sul piano etico attorno alla natura degli accordi” tra organizzazioni non *profit* e imprese private. (*Ibidem*, p. 12).

¹⁰⁴ Si citano, ad esempio, “la tecnologia di rete, la globalizzazione, concorrenza più elevata, trasformazione del commercio al dettaglio (*e-commerce*), disintermediazione”. (Kotler, 2012, op. cit., pp. 15-18).

¹⁰⁵ Alberto Marino, 2007, *Marketing sistemico e modelli del successo di mercato dell’impresa*, CEDAM, Padova.



Nell'ambito del presente lavoro, si vogliono sottolineare due di queste caratteristiche, in armonia con la tesi: il marketing socialmente responsabile (o marketing sociale), che va oltre i “confini dell'impresa” e il marketing relazionale che ha lo scopo di costruire relazioni profonde e durature con gli *stakeholder*¹⁰⁷, con una prospettiva, però, orientata alla reciprocità. Riguardo la prima caratteristica, invece, il marketing management deve avere “un forte senso di responsabilità sociale” e deve adottare “valori e principi etici”, a causa di una maggiore attenzione e sensibilità delle persone verso questi fenomeni sociali¹⁰⁸.

Nonostante l'applicabilità generalizzata dei principi di marketing, Kotler afferma che “il marketing non *profit* e il marketing orientato al profitto non sono la stessa cosa” e ne indica le caratteristiche esclusive.¹⁰⁹ L'autore, avvalendosi anche del

Il marketing sistemico è un “modello del successo complessivo di mercato” (*ibidem*, p. 24), costituito da diversi sistemi valoriali. Tra questi “il valore per il cliente „ è il riferimento imprescindibile delle problematiche del successo di mercato” (*ibidem*, p. 88). In questa prospettiva il cliente diventa *persumer*® (neologismo brevettato dal prof. Alberto Marino che combina il termine persona con consumer).

¹⁰⁶ “Secondo l'approccio olistico, ogni attività aziendale è collegata al marketing direttamente o indirettamente”. Kotler, 2012, op. cit., p. 25.

¹⁰⁷ *Ibidem*, pp. 26-30.

¹⁰⁸ *Ibidem*, p. 134.

¹⁰⁹ Kotler, 1998, op. cit., p. 13.

contributo di altri studiosi¹¹⁰, cerca di identificarli con una metafora: “Perché è così difficile vendere la fratellanza come le saponette?”¹¹¹. Le principali peculiarità identificate sono le seguenti:

1. Disponibilità di dati “scarsi e incompleti” riguardo “caratteristiche, comportamenti, attitudini e percezioni del pubblico” da parte degli “operatori di marketing non *profit*”, rispetto, invece, alle imprese private.
2. Inaffidabilità dei dati necessari per svolgere un’adeguata strategia di marketing, a causa delle distorsioni prodotte da indagini su argomenti delicati “legati a bisogni primari dell’individuo”.
3. Indifferenza da parte delle “popolazioni dei Paesi avanzati” su tematiche di sensibilizzazione sociale. Ad esempio, risparmio idrico o eccessi di consumi di energia.
4. Capacità, da parte delle organizzazioni non *profit*, di far “modificare radicalmente le attitudini ed i comportamenti” ai propri “consumatori”. Ad esempio, convincere le persone anziane non più autosufficienti di accettare “l’assistenza altrui”.
5. Impossibilità, in generale, di modificare il tipo di “offerta” per “soddisfare i bisogni e i desideri dei consumatori”, in relazione agli obiettivi dell’organizzazione.
6. Complessità delle problematiche di cui si occupano le organizzazioni non *profit*, riguardo a determinate abitudini e comportamenti delle popolazioni che si intendono assistere, come, ad esempio i programmi terapeutici per prevenire la disidratazione causata da dissenteria.
7. Impossibilità di percepire subito “i risultati di certi comportamenti”. Ad esempio, se la terapia di reidratazione è seguita in modo corretto e tempestivo le popolazioni interessate non potranno accorgersi dei benefici della prevenzione.

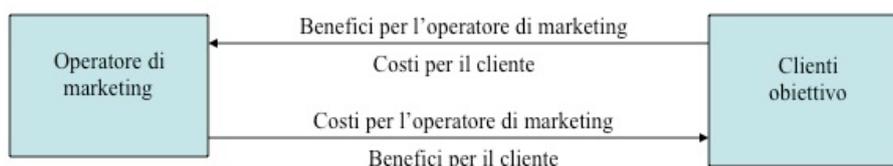
¹¹⁰ Michael L. Rothschild, 1979, *Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why It's So Hard to Sell Brotherhood Like Soap*, Journal of Marketing, pp. 11-20

¹¹¹ Kotler, 1998, pp. 34-37.

8. Altra caratteristica peculiare delle organizzazioni non profit “è che i benefici che derivano da una certa attività si riflettono su persone diverse a quelle che hanno sostenuto gli oneri della spesa”.

Le peculiarità descritte sollevano pure questioni etiche di cui le organizzazioni non *profit* devono tenere conto, come l'utilizzo indiscriminato delle tecniche di marketing “per qualsiasi problema sociale”. Ad esempio, non è etico, per gli operatori in discorso, offrire la propria collaborazione ad una organizzazione terroristica o segreta; oppure “promuovere la vasectomia” in Paesi ad alta densità demografica.

Analogamente a quanto avviene nello scambio da contratto (bene o servizio offerto da un'impresa contro corrispettivo in denaro), “chi si impegna in attività di volontariato confronta la gioia di aiutare una buona causa con l'impegno del proprio tempo e delle proprie energie”¹¹². Secondo Kotler quindi lo scambio “ha carattere di reciprocità”¹¹³, come di seguito illustrato.



Nell'ambito di questa tesi la reciprocità ha un significato ben più ampio, espandendosi, abbracciando e coinvolgendo sistemi valoriali che vanno oltre lo scambio duale proposto da Kotler, avendo come orientamento primario l'indigente, il “socio nascosto”. Tuttavia, in questo caso, l'operatore di marketing deve svolgere un ruolo di rilievo in merito al rapporto interpersonale instaurato col cliente, “per esempio fornendo informazioni che consentono al consumatore di valutare i costi e i benefici connessi a una determinata scelta”¹¹⁴. Tra le considerazioni fatte da Kotler sul rapporto tra operatori di marketing e processo di scambio, almeno due meritano particolare attenzione, in merito al lavoro che si sta conducendo. La prima considerazione riguarda la conclusione dello scambio che ha termine “ogniqualevolta il consumatore obiettivo percepirà che i benefici ottenuti sono superiori ai costi sostenuti e che il rapporto fra i

¹¹² *Ibidem*, p. 131.

¹¹³ *Ibidem*, p. 131.

¹¹⁴ *Ibidem*, p. 132.

benefici e i costi in questione è più favorevole rispetto a ogni altra alternativa”¹¹⁵. L’altro aspetto richiama il valore della reciprocità: “allo scambio possono partecipare due o più parti, una o più delle quali possono svolgere un’attività di marketing”¹¹⁶.

Proseguendo la sua esposizione, Kotler richiama l’atteggiamento delle imprese che considerano “la filantropia un’arma competitiva”¹¹⁷, poiché consente loro di “raggiungere un certo numero di obiettivi”, tra i quali: “ottenere alleanze che servano di sostegno all’azienda in momenti di crisi”, “creare un legame con i dipendenti e i distributori in progetti più grandi rispetto alla mera ricerca di profitto”, “mutare l’immagine dell’impresa”, “accrescere le vendite”¹¹⁸. Questi obiettivi, se perseguiti anche con il valore della fraternità, nell’ottica della cultura del dare, e non solo come conseguenza della beneficenza utilizzata come arma competitiva, acquistano un valore umano ancora più alto.

Negli ultimi anni si sta affermando una “crescente interrelazione tra gli interessi delle organizzazioni non *profit* e quelli delle aziende orientate al profitto”¹¹⁹. Questo interesse nasce da due considerazioni: la diminuzione delle fonti tradizionali di sostentamento per le organizzazioni non *profit* da un lato, come ad esempio, “donazioni private”, “sussidi pubblici”, mentre, dall’altro lato, le imprese private intravedono dalla collaborazione diretta con il settore non *profit* una possibile fonte di guadagno sia di immagine sia di “vantaggi economico-finanziari”. Questo nuovo rapporto di interessi è denominato “*cause-related marketing*, ossia marketing a supporto delle iniziative di interesse sociale”¹²⁰. Questo tipo di *partnership*, tuttavia, non è esente da rischi: bisogna valutare attentamente la collaborazione con privati per non compromettere anni di buona reputazione sia a causa di scelte di aziende poco affidabili, sia per “un’eccessiva partecipazione di imprese private”¹²¹.

Un’altra evoluzione del marketing è il marketing sociale. La sua peculiarità “consiste unicamente negli obiettivi del soggetto o dell’organizzazione che lo attua ...

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 133.

¹¹⁶ *Ibidem*, p. 133.

¹¹⁷ E’ interessante la suddivisione in tre fasce d’età, che Kotler propone, riguardo i “donatori individuali” per contributi in beneficenza: “fino ai 50 anni”, “tra i 50 e i 70 anni”, “oltre 70 anni” con il “dono finale”, a secondo delle consolidamento delle proprie entrate. *Ibidem*, p. 288.

¹¹⁸ *Ibidem*, p. 285.

¹¹⁹ *Ibidem*, p. 337.

¹²⁰ *Ibidem*, p. 338.

¹²¹ *Ibidem*, p. 338

non per generare profitti per sé, ma per creare benefici all'interno del gruppo obiettivo e per la società in generale"¹²². In realtà sono programmi di marketing che mirano a "modificare alcuni comportamenti" per il benessere degli individui o della società. Un esempio di marketing sociale è la campagna "per migliorare le possibilità di sopravvivenza della popolazione infantile in alcuni Paesi in via di sviluppo"¹²³, oppure quello di smettere di fumare o di rispettare i limiti di velocità. Ovviamente chiunque può attuare questo tipo di marketing: imprese *for profit* o *not for profit*, gruppi o singoli individui; lo scopo non è quello di vendere un prodotto o servizio, ma quello "influenzare un certo comportamento sociale". Gli aspetti critici che sorgono nel marketing sociale sono legati alle difficoltà del processo di cambiamento riguardante i comportamenti sociali stessi¹²⁴, e le responsabilità cui sono sottoposti gli operatori di questo settore.

Un altro aspetto rilevante delle organizzazioni non *profit* è la comunicazione, come scelta molto importante del marketing mix. L'organizzazione non *profit* deve saper comunicare "efficacemente" non solo "con il pubblico obiettivo", ma anche con "i pubblici esterni, quali la stampa, le istituzioni e la comunità finanziaria" ed i suoi organi interni (management amministrazione, dipendenti, volontari) "allo scopo di conquistarsi il loro sostegno e la loro benevolenza"¹²⁵. Vi sono numerosi mezzi di comunicazione con i quali una organizzazione può far giungere un messaggio ad un "pubblico obiettivo"¹²⁶. Per evitare possibili distorsioni, la strategia di marketing deve prevedere un chiaro processo di comunicazione del messaggio, qualunque sia il mezzo utilizzato. La probabilità di cattiva comunicazione, in generale, è più elevata quando vi sono molte persone coinvolte nel sistema di comunicazione e quando il livello di controllo esercitato dall'operatore di marketing sul processo di comunicazione è basso.¹²⁷

¹²² *Ibidem*, p. 443.

¹²³ *Ibidem*, p. 442.

¹²⁴ I programmi di cambiamenti possono attuarsi in un arco di tempo limitato o più lungo, possono essere a basso o alto coinvolgimento sociale, e possono riferirsi a singoli individui o a gruppi di persone. Ad esempio, votare per un *referendum* è limitato nel tempo ed è a basso coinvolgimento di gruppo (*Ibidem*, p. 446).

¹²⁵ *Ibidem*, p. 546.

¹²⁶ Tra i tanti mezzi di comunicazione, Kotler nel libro ricorda i seguenti: pubblicità e stampa televisiva, affissioni stradali, mailing, conferenze, presentazioni di vendita, concorsi a premi, dimostrazioni, passaparola, opuscoli e volantini, display sul punto vendita, cataloghi, mostre ed esposizioni, imballaggi, immagine istituzionale, patrocinio, eventi speciali, oggetti promozionali. Kotler, 1998, *ibidem*, p. 546.

¹²⁷ *Ibidem*, p. 551.

La pubblicità è un aspetto delicato nelle organizzazioni non *profit*. La pubblicità effettuata con mezzi di comunicazione a pagamento, deve essere strategicamente pianificata ed attentamente valutata, insieme con tutti gli altri elementi del marketing mix, considerando “le implicazioni etiche” del messaggio pubblicitario e dei mezzi di comunicazione utilizzati¹²⁸.

Per catturare il “pubblico obiettivo” sarà più efficace utilizzare un messaggio selettivo, mirato, piuttosto che uno generico. Ad esempio, una richiesta di aiuto in denaro avrà più efficacia se si circoscrive l’obiettivo, invece che adottare un messaggio pubblicitario generico. Le persone sono più portate a donare se la richiesta di aiuto è specifica: mostrare la foto di una bimba africana affetta da malattia, bisognosa di cure per le quali è necessaria una raccolta di fondi, avrà molto più efficacia di una richiesta generica di aiuto ai bimbi africani perché sono ammalati¹²⁹.

Il marketing sociale.

Come accennato, un’evoluzione del marketing non *profit* è il marketing sociale che mira a modificare taluni comportamenti degli individui per migliorare il proprio benessere e quello sociale. Lo scopo, in questo caso, non è quello di vendere un prodotto, bensì quello di influenzare o modificare un certo comportamento umano verso temi rilevanti riguardante l’ambiente, la sicurezza pubblica, la salute, l’individuo stesso, promuovendo campagne di sensibilizzazione pubblica ‘*ad hoc*’.

Kotler è uno degli studiosi che all’inizio degli anni Settanta introdusse lo studio del marketing sociale. Tra le diverse definizioni di marketing sociale, l’autore, con il contributo di altri studiosi, ne mostra alcune, dove appare evidente il comune obiettivo di influenzare il comportamento degli individui riguardo un determinato bene, al fine di migliorarne lo stato di benessere sociale:¹³⁰

“Social marketing is a process that applies marketing principles and techniques to create, communicate, and deliver value in order to influence target audience behaviors that benefit society (public health, safety, the environment, and

¹²⁸ *Ibidem*, p. 587.

¹²⁹ A.V. Banerjee - E. Duflo, 2012, *L'economia dei poveri*, op. cit., p. 14.

¹³⁰ Philip Kotler - Nancy R. Lee, 2008, *Social marketing: Influencing Behaviors for good*, 3rd ed, Sage, Los Angeles (etc). pp. 7-8.

communities) as well as the target audience. (P. Kotler, N. Lee, and M. Rothschild, 2006)”.

“Social marketing is the application of commercial marketing technologies to the analysis, planning, execution, and evaluation of programs designed to influence the voluntary behavior of target audiences in order to improve their personal welfare and that of their society. (Alan Andreasen, 1995)”¹³¹.

“Social marketing is the systematic application of marketing concepts and techniques to achieve specific behavioral goals relevant to a social good. (Jeff French and Clive Blair-Stevens, 2005)”¹³².

In uno dei suoi lavori¹³³ P. Kotler, insieme con N. Lee, identifica sei tipologie di iniziative sociali che possono essere perseguite ed attuate dalle aziende nell’ambito della responsabilità sociale dell’impresa, “alcune legate al marketing (promozione di una causa, marketing finalizzato a una causa e marketing sociale dell’azienda) e altre che esorbitano dalle funzioni tipiche del marketing (come il volontariato dei dipendenti e le pratiche di business socialmente responsabili)”¹³⁴. Gli autori, partendo dalla loro definizione di responsabilità sociale d’impresa¹³⁵, sottolineano l’aspetto “discrezionale” dell’impegno assunto dalle aziende per contribuire ed accrescere il benessere della comunità. Questo impegno non è obbligatorio né per legge né dettato da motivazioni etiche o morali: è un concreto impegno “*volontario* che anima l’azienda nella scelta” di fornire contributi, in forme diverse, per sostenere le varie cause di iniziativa sociale. Tra le principali cause, gli autori individuano le seguenti:

- salute pubblica (e.g., prevenzione dell’AIDS),
- sicurezza (e.g., programmi per una guida prudente),
- educazione (e.g., diffusione dei computer nelle scuole),
- ambiente (e.g., eliminazione di prodotti chimici dannosi),
- sviluppo economico (e.g., prestiti agevolati per l’acquisto della casa),
- bisogni e desideri primari degli esseri umani (e.g., lotta alla fame).

¹³¹ Andreasen, A. R. (1995). *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment* (p. 7). San Francisco: Jossey-Bass.

¹³² French, J., & Blair-Stevens, C. (2005), *Social Marketing Pocket Guide*. London: National Social Marketing Centre of Excellence.

¹³³ Philip Kotler – Nancy Lee, 2005, *Marketing e responsabilità sociale d’impresa. Come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*, Il sole 24 ore, Milano.

¹³⁴ *Ibidem*, p. 2.

¹³⁵ “La responsabilità sociale d’impresa è l’impegno ad accrescere il benessere della comunità attraverso pratiche di business discrezionali e la messa a disposizione di risorse aziendali”. (*Ibidem*, p. 3).

Rimandando al testo originale per maggiori approfondimenti, si richiamano, di seguito, i principali aspetti che contraddistinguono queste tipologie. In generale, i fondi raccolti sono destinati ad organizzazioni non *profit*, come è il caso della già citata organizzazione ONLUS “Azione per un Mondo Unito” (AMU), che si avvale di parte dei profitti provenienti dall’Economia di Comunione, con la quale condivide i principi ispiratori.

La *promozione di una causa*¹³⁶ sociale ha come obiettivo quello di aumentare la consapevolezza intorno ad un problema sociale, attraverso efficaci forme di promozione come “le comunicazioni persuasive”, al fine di convincere le persone a donare risorse, non solo in denaro, per la causa oggetto della promozione. Innumerevoli sono le iniziative per promuovere una causa: dalla raccolta di denaro per persone bisognose d’aiuto, alle vendite benefiche, dalla raccolta di indumenti usati, all’organizzazione di marce per raccogliere fondi. Uno dei benefici legati alle politiche di marketing, è “il rafforzamento del brand e della preferenza dei clienti, incrementi del business e fedeltà dei clienti”; per contro, i possibili rischi sono connessi alla perdita di visibilità dell’azienda qualora le campagne promozionali non siano state studiate attentamente.

Il *marketing legato ad una causa*¹³⁷ (denominato anche *cause-related marketing*, CRM) ha come obiettivo la vendita di prodotti dell’azienda il cui ricavato ha una specifica destinazione sociale. “In genere l’offerta vale per un periodo limitato, per un prodotto specifico e per un ente benefico destinatario precisamente identificato”. L’elemento distintivo di queste iniziative è il contributo economico alla causa sociale connesso con le vendite, che può assumere diverse forme (fisso, in percentuale, per singola transazione o su determinati volumi di vendite). Rispetto alle altre tipologie, questa iniziativa sociale è l’unica in cui il contributo aziendale è vincolato all’azione dei consumatori. Questo approccio, pertanto, si addice, in generale, ad aziende “*mass market*”, con un bacino di clientela piuttosto alto e con un’estesa rete distributiva. Le più importanti campagne CRM sono quelle connesse alle “malattie socialmente rilevanti (tumore al seno, artrite, cardiopatie, asma, AIDS), bisogni primari (lotta alla fame, indisponibilità di un tetto) e problematiche ambientali (preservazione dell’ambiente naturale, riserve naturali)”. Tra i benefici, dipendenti da adeguate politiche di

¹³⁶ *Ibidem*, pp. 61-94.

¹³⁷ *Ibidem*, pp. 97-127.

marketing di successo, vi è l'incremento delle vendite del prodotto legato alla causa e la costruzione di "un'identità di marca positiva", quindi vantaggi economico-finanziari e ritorni di immagini positivi. Uno dei principali aspetti negativi si configura nei possibili "rischi legali e di marketing" che richiedono pertanto una maggiore attenzione sia nella stipula degli accordi formali sia nella scelta della causa e del partner di riferimento (se non graditi al consumatore).

Il *marketing sociale d'impresa*¹³⁸ mira ad influenzare e modificare un comportamento sociale. Questa tipologia è molto simile a quella di promozione di una causa in merito ai fondi che l'azienda mette a disposizione, ma ciò che la contraddistingue, anche rispetto a tutte le altre iniziative, è l'obiettivo di cambiare il comportamento della collettività su un determinato aspetto sociale. Kotler, insieme con altri autori, definisce questo tipo di iniziativa sociale nei seguenti termini: "l'utilizzo di principi e tecniche del marketing per indurre un pubblico target ad accettare, rifiutare, modificare o abbandonare volontariamente un determinato comportamento a beneficio di individui, gruppi, o della società nel suo complesso"¹³⁹. Gli ambiti in cui questa disciplina si è evoluta sono quelli della salute pubblica (prevenzione del fumo, malattie cardiovascolari), della sicurezza stradale, dei problemi ambientali (risparmio elettrico, risparmio idrico, inquinamento atmosferico) e della responsabilità sociale individuale "nei confronti della comunità" (donazione di organi, donazione di sangue, volontariato). Per l'azienda i possibili benefici, connessi anche in questo caso alle politiche di marketing, sono: "sostenere il posizionamento del *brand*, creare una preferenza di marca, generare traffico e aumentare le vendite", oltre al "miglioramento della profittabilità e l'impatto sociale". Tra gli aspetti negativi del marketing sociale, di cui le aziende devono tenere conto, è l'esposizione a critiche da parte di chi non percepisce la campagna sociale coerente col profilo aziendale (ad esempio la McDonald's che promuova la lotta contro l'obesità), oppure non sincera; un altro aspetto negativo è quello della lentezza con cui possono avvenire i cambiamenti sociali.

La *filantropia aziendale*¹⁴⁰ è, probabilmente, il più tradizionale approccio di iniziativa sociale ed è una fonte importante di sostentamento per le organizzazioni

¹³⁸ *Ibidem*, pp. 129-161.

¹³⁹ Philip Kotler, Ned Roberto e Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA) 2002. (*Ibidem*, p. 130).

¹⁴⁰ *Ibidem*, pp. 163-194.

assistenziali. Consiste in un “contributo diretto” sotto forma di denaro, borse di studio, sovvenzioni o altre risorse da parte dell’azienda per finalità diverse, come, ad esempio, assistenza sociale, educazione, arte, ambiente. Lo sviluppo della filantropia aziendale è dovuto, secondo gli autori, “soprattutto a fronte di pressioni interne ed esterne intese a controbilanciare la disapprovazione sociale per l’eccessiva ingordigia degli azionisti”. In genere, ciò che determina l’elargizione, è una specifica causa benefica che riveste una certa priorità per l’azienda. Tra i benefici vi è certamente quello di contribuire a migliorare l’immagine aziendale sia nei confronti degli *stakeholders*, sia nei riguardi degli enti destinatari delle elargizioni, costruendosi una buona reputazione. Rispetto alle specificità delle precedenti tipologie di iniziativa sociale, la filantropia, se non sostenuta da opportune attività di marketing, rischia di essere meno “visibile”; inoltre deve essere posta particolare attenzione alla scelta di un “partner benefico che abbia una solida reputazione”; un altro aspetto da considerare è la difficoltà di misurare il ritorno dei risultati.

Il *volontariato dei dipendenti*¹⁴¹ è un’iniziativa sociale in base alla quale “l’azienda invita i dipendenti ... a dedicare volontariamente il loro tempo a organizzazioni di comunità e a cause benefiche”. In questo caso i dipendenti offrono la propria capacità, le proprie competenze, al servizio della comunità, mentre il sostegno dell’azienda consiste principalmente nella “concessione di permessi retribuiti” per svolgere gratuitamente attività “collegate quasi sempre a valori e obiettivi critici per il business”, come “i progetti di comunità” (raccolta di prodotti per banchi alimentari, pulizia dei parchi, assistenza agli anziani), “i progetti sanitari e di sicurezza” (distribuzione di opuscoli informativi sull’AIDS, formazione ai bambini per gli attraversamenti pedonali), “volontariato ambientale” (raccolta rifiuti, rimboschimento a seguito di incendi). I benefici derivanti da queste iniziative sono riconducibili essenzialmente alla costruzione di “relazioni solide e genuine con le comunità locali” ed il “rafforzamento dell’immagine aziendale”. Tra i possibili fattori negativi vi è quello legato ai costi che l’azienda deve sostenere per la concessione dei permessi.

Le *pratiche di business socialmente responsabili*¹⁴² consistono nell’adozione, da parte delle aziende, di “pratiche operative e investimenti discrezionali” finalizzati al

¹⁴¹ *Ibidem*, pp. 195-227.

¹⁴² *Ibidem*, pp. 229-257.

miglioramento del benessere sociale ed alla protezione ambientale. Le pratiche operative si riflettono nei processi produttivi a basso impatto ambientale, nella selezione di “materiali produttivi e di confezionamento il più possibile ecologici”, nell’adozione di iniziative aziendali a “supporto del benessere dei dipendenti” (ad esempio, la creazione di palestre aziendali, la realizzazione di asili nido). Gli investimenti “discrezionali” possono riguardare, ad esempio, nuovi insediamenti produttivi a beneficio dell’ambiente o della collettività. I benefici connessi a queste iniziative sono principalmente di natura finanziaria (riduzione di costi operativi), e di marketing (“consolidamento della reputazione presso la comunità”, “rafforzamento del posizionamento di marca”, “miglioramento della qualità dei prodotti”, “miglioramento dell’immagine complessiva”). Il principale fattore negativo riguarda l’elevata esposizione a giudizi da parte degli osservatori in merito alla genuinità, all’affidabilità degli interventi operati ed alle pratiche adottate, ovvero alla coerenza tra quanto promesso e quanto realizzato.

Il marketing etico.

Il ruolo sociale delle imprese sta assumendo un’importanza sempre più rilevante nella società contemporanea. A differenza del passato, grazie anche alle nuove tecnologie messe a disposizione, il comportamento delle imprese è sempre più al centro delle attenzioni sociali, ambientali e governative. Ciò si riflette nella responsabilità sociale d’impresa come impegno, sebbene su base volontaria, ad investire in tematiche sociali, ambientali e nei rapporti con le altre parti interessate, gli *stakeholders*. Nell’ambito della responsabilità sociale di impresa è possibile introdurre il marketing etico come l’insieme di norme e valori che l’azienda intende consapevolmente adottare come buona condotta nello svolgimento delle proprie attività, nei confronti dei consumatori, degli *stakeholders*, delle leggi.

A questo proposito Kotler, insieme con altri autori¹⁴³, espone alcune considerazioni etiche di cui gli operatori di marketing dovrebbero tenere conto nel processo di pianificazione delle proprie attività. Vale la pena citare, sebbene sinteticamente, le principali di queste considerazioni.

¹⁴³ Philip Kotler - Nancy R. Lee, 2008, op. cit.

*Considerazioni etiche riguardanti il pubblico obiettivo.*¹⁴⁴

Uno dei fattori strategici per l'operatore di marketing è considerare il consumatore al centro delle sue attività, tenendo conto della sua sensibilità, dei suoi aspetti umani e valoriali.

*Considerazioni etiche per il positioning.*¹⁴⁵

L'operatore di marketing deve operare con la massima coerenza affinché la qualità del prodotto pubblicizzato sia reale (ad esempio, se pubblicizza i benefici sulla salute di determinati prodotti alimentari, ciò deve essere supportato da evidenze probanti). Ciò è in relazione al concetto di "pubblicità veritiera".

*Considerazioni etiche riguardo la componentistica del prodotto.*¹⁴⁶

Ogni singolo componente del prodotto venduto deve garantire la qualità complessiva dell'offerta.

*Considerazioni etiche nella strategia dei prezzi.*¹⁴⁷

Si devono tenere conto di talune considerazioni etiche nella formulazione della strategia dei prezzi. Ad esempio, i prezzi dovrebbero essere proposti al netto delle tasse, al fine di una maggiore equità sociale (*social equity*). Il possibile ulteriore sviluppo delle vendite (*potential exploitation*) a beneficio della collettività (ad esempio, offrire incentivi monetari in caso di sterilizzazione per donne drogate). L'impatto sulla morale pubblica (*public shame*), come, ad esempio, le iniziative aziendali di investimento ritenute inopportune per l'opinione pubblica, o, viceversa, investimenti promessi ma non realizzati da parte delle aziende.

*Considerazioni etiche sui canali distributivi.*¹⁴⁸

Nella scelta dei canali distributivi di un determinato prodotto bisogna tenere conto se il pubblico obiettivo può efficacemente beneficiare dell'offerta, come, ad esempio, indicare un orario oppure una dislocazione per effettuare un programma di vaccinazione, che non tutti possono usufruire.

*Considerazioni circa la comunicazione pubblicitaria.*¹⁴⁹

¹⁴⁴ *Ibidem*, p. 174.

¹⁴⁵ *Ibidem*, p. 196.

¹⁴⁶ *Ibidem*, p. 216.

¹⁴⁷ *Ibidem*, p. 238.

¹⁴⁸ *Ibidem*, p. 261.

¹⁴⁹ *Ibidem*, p. 286.

La comunicazione pubblicitaria dovrebbe essere accurata, non ingannevole; il linguaggio e la grafica chiara ed appropriata per il pubblico obiettivo.

*Considerazioni etiche nella scelta dei canali di comunicazione.*¹⁵⁰

Nella scelta dei canali di comunicazione l'operatore di marketing dovrebbe tenere conto se il suo messaggio può raggiungere tutti i destinatari. Ad esempio, se il messaggio deve essere destinato anche a persone anziane che non sanno usare il computer, l'operatore non dovrebbe usare *l'e-mail*; oppure, dovrebbe porre attenzione quando utilizza mezzi di comunicazione di massa che possono aggirare canali di comunicazione ufficiali o più pragmatici.

*Considerazioni etiche nel fissare un piano di finanziamento.*¹⁵¹

Quando vi è una richiesta di fondi, la gestione del budget, quella fiscale e la reportistica dovrebbero essere condotte con responsabilità.

Per sottolineare l'importanza delle considerazioni etiche, gli autori citano il codice etico dell'American Marketing Association¹⁵², ove sono descritti molti dei principi applicati al marketing sociale, di seguito sinteticamente riportati¹⁵³:

ETHICAL NORMS As Marketers, we must:

1. **Do no harm.** (Non fare del male, ... evitare azioni dannose, incarnando elevati standard etici).
2. **Foster trust in the marketing system.** (Infondere fiducia nel marketing, ... promuovendo una condotta onesta, evitando forme di inganno nella progettazione delle 4P).
3. **Embrace ethical values.** (Abbracciare valori etici, ... costruendo relazioni con i consumatori, rafforzando la loro fiducia e affermando valori fondamentali come: onestà, responsabilità, lealtà, rispetto, trasparenza, partecipazione sociale).

ETHICAL VALUES

Honesty (... impegno ad essere veritieri, coerenti, garanti, ed onorare gli impegni presi).

Responsibility (... riconoscere che le irresponsabilità conseguenti a decisioni amorali, possono avere ripercussioni fortemente negative sugli strati più deboli della società).

Fairness (... raggiungere un giusto equilibrio tra bisogni del compratore e interessi del venditore).

Respect (... riconoscere la dignità umana di tutti gli stakeholders).

Transparency (... essere trasparenti nelle operazioni di marketing).

¹⁵⁰ *Ibidem*, p. 315.

¹⁵¹ *Ibidem*, p. 357.

¹⁵² <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx>

¹⁵³ *Ibidem*, pp. 376-379.

Citizenship (... assumersi la responsabilità economica, legale, filantropica e sociale verso gli stakeholders).

A conclusione del paragrafo, si desidera citare quanto afferma S. Zamagni circa il rapporto tra etica ed economia. Egli afferma¹⁵⁴ che “le grandi matrici etiche” sviluppatesi nella storia del pensiero umano sono quattro. “Quella più antica è l’etica delle virtù di Aristotele. Poi, più vicina a noi, c’è l’etica contrattualistica di Hobbes. ... Quindi l’etica utilitaristica di Bentham e infine, ad essa coeva, l’etica deontologista di Kant”. Si tratta di capire, allora, quali, tra queste, mira al benessere della società; e l’autore individua l’etica delle virtù quella più giusta per “fondare il discorso economico”, escludendo le altre per ragioni diverse, tra cui l’inopportunità del positivismo “che ha fatto credere agli economisti che avrebbero potuto svolgere il loro lavoro prescindendo dal fare i conti con l’etica”¹⁵⁵, e conclude affermando che “l’economia non può avere un futuro solido senza un aggancio etico”.

Nonostante, infine, le affermazioni di Bauman sull’*economia liquida*, il consumismo “sta mostrando i suoi limiti e gli uomini stanno comprendendo sempre più che equilibrio e benessere non risiedono tanto nel possesso di beni, quanto nella ricchezza e armonia delle proprie relazioni”, da quelle familiari a quelle professionali, da quelle individuali a quelle tra popoli. “E le relazioni si costruiscono, si nutrono, e si mantengono grazie a un’adeguata competenza comunicativa”, tanto più efficace quanto più “ispirata a principi etici”. E’ lo stesso processo di globalizzazione che lo impone, per evitare pericolosi conflitti tra i popoli, sviluppando valori come “benevolenza”, “altruismo”, “solidarietà”, piuttosto che chiudersi nel proprio egoismo, tendendo “verso una società che abbia obiettivi più elevati del profitto”¹⁵⁶.

4.3. Il marketing e l’Economia di Comunione.

Negli ultimi anni il ruolo del cliente all’interno della strategia d’impresa ha subito una profonda trasformazione. Storicamente si è passati da aziende *prodotto-*

¹⁵⁴ Stefano Zamagni, 2009, *Economia ed Etica. La crisi e la sfida dell’economia civile*, La Scuola, Brescia, p. 68.

¹⁵⁵ *Ibidem*, p. 70.

¹⁵⁶ Maria Teresa Giannelli, 2006, *Comunicare in modo etico: un manuale per costruire relazioni efficaci*, R.Cortina, Milano, pp. 185-188.

centriche ad aziende *cliente-centriche*. Grazie a nuovi impulsi provenienti dal marketing il ruolo del consumatore è diventato un fattore essenziale al fine di accrescere il valore dell'impresa. Espressioni come Customer Relationship Management hanno dato vita a nuove strategie per sviluppare e rendere efficaci le relazioni tra imprese e consumatori, relazioni che mirano a tradurre i bisogni ed i desideri delle persone nel core business aziendale, agendo come leva propulsiva dell'intera strategia d'impresa.

La relazione è diventata elemento vitale tra le risorse dell'impresa. Non a caso si ricorre all'espressione "capitale relazionale per indicare lo stock di fiducia, fedeltà e lealtà che deve essere accumulato dall'impresa per poter accrescere la capacità competitiva e il suo valore di mercato nel tempo"¹⁵⁷.

Studi più recenti¹⁵⁸ portano a considerare nuovi orizzonti per l'accrescimento del valore dell'impresa come la "valorizzazione sistemica" (connessa al marketing sistemico di impresa) che parte "dallo scambio di "valori per valori" e dal **concetto di "co-valuing"** ... che impegna l'impresa (sistemico-relazionale) nel coinvolgimento a due vie del cliente e nel cliente, con attenzionalità significative attribuite alla customer knowledge ed al trasferimento di knowledge dal cliente all'impresa (e viceversa, simultaneamente) segnatamente attraverso interazioni valoriali".

La relazione col consumatore, dunque, diventa fattore centrale dell'impresa per accrescerne il valore in modo "coinvolgitivo". Questa relazione, tuttavia, sebbene fondamentale per la sopravvivenza stessa dell'impresa, ha origine e fine nella prospettiva economica.

Le aziende che aderiscono al progetto di Economia di Comunione non sottovalutano affatto questo importante aspetto, ben consci del fatto che anch'esse, come le altre, sono inserite nel tessuto economico e sono sottoposte alle medesime leggi di mercato e quindi molto attente alla crescita dei profitti.

L'applicabilità dei principi di marketing per raggiungere un "pubblico obiettivo" sempre più ampio e per perseguire un utile di bilancio crescente è certamente uno degli obiettivi dell'imprenditore che ha abbracciato questo nuovo modello economico. Ma questo non è l'unico suo obiettivo. La *mission* aziendale si traduce in *vocazione* e la

¹⁵⁷ Michele Costabile, 2001, *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano, p. X.

¹⁵⁸ Alberto Marino, 2008, *La nuova economia dello scambio di "valori per valori" come prospettiva della valorizzazione sistemica d'impresa*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo, p. 9.

stessa azienda è messa al servizio del bene comune, al servizio degli indigenti per combattere la povertà, mettendo in grado quelle popolazioni di sviluppare autonomamente la propria crescita economica, tramite opportune e mirate iniziative, anche di formazione.

Ciò che anima l'imprenditore di Economia di Comunione è un nuovo modo di concepire il proprio lavoro, le proprie capacità imprenditoriali, la propria esistenza: mirare al bene comune, attraverso la cultura del dare, che porta alla comunione fraterna, invertendo la rotta dominante della cultura dell'avere, dell'egoismo, dell'individualismo¹⁵⁹, senza perdere di vista le prerogative di normale azienda *for profit*. Semmai le strategie di sviluppo che orientano le sue scelte dovrebbero avvalersi di strategie di marketing le più efficaci possibili per perseguire i propri obiettivi. Queste scelte, tuttavia, dovrebbero essere sintoniche non solo con i principi etici, come quelli descritti in precedenza, ma animati da scelte coerenti con lo spirito del progetto di Economia di Comunione al quale aderiscono¹⁶⁰.

Le conseguenze di questo rivoluzionario modello economico, se animato da concreta volontà e genuina coerenza, si riflettono, allora, non solo verso tutti, dai portatori di interessi agli indigenti, ma anche all'interno della vita aziendale stessa. Pur nello scambio da contratto, la relazione economica si traduce in relazione umana, orientata, però, alla cultura del dare che porta alla fraternità, alla reciprocità. Non è sufficiente, tuttavia, richiedere all'imprenditore di aderire a questo progetto solo con questo spirito. La stessa fondatrice del progetto di Economia di Comunione, Chiara Lubich, richiede che a capo di queste aziende vi siano persone capaci in modo che possano aumentare i profitti, senza i quali sarebbe ben difficile sollevare le popolazioni indigenti dalla loro condizione; e la capacità di una persona a capo di un'azienda si manifesta anche con corrette e mirate politiche di marketing ispirate in modo speciale al progetto di Economia di Comunione.

¹⁵⁹ La "cultura del dare ... non va considerata come una forma di filantropia o assistenzialismo, virtù entrambe individualistiche", ma di comunione. Fonte già citata:

<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/lispirazione-culturale/la-cultura-del-dare.html>

¹⁶⁰ La coerenza può manifestarsi in diversi modi, tutte, però, accumulate dalla reciprocità, che in questo caso può significare il coinvolgimento, la condivisione delle scelte con i membri dell'impresa, favorendo la loro partecipazione nel "definire e realizzare gli obiettivi aziendali". Fonte: *Ibidem*.

Tutte le considerazioni fatte per le varie tipologie di marketing possono essere valutate, quindi, dalle aziende, insieme con altre strategie di marketing ritenute le più idonee per raggiungere lo scopo del progetto, naturalmente con le necessarie distinzioni.

Ad esempio, in merito al *Cause-Related Marketing* le aziende di Economia di Comunione non devono necessariamente legare la vendita di un prodotto ad una determinata causa: questa è implicitamente definita e realizzata già come *mission* aziendale, senza tuttavia strumentalizzare la vendita per accrescere la propria immagine. Queste aziende, anzi, preferiscono, a volte, non dichiarare o non inserire nella loro *mission* la propria adesione al progetto: valgono gli effetti della nuova relazione che si instaura con tutti! Ciò che preoccupa l'imprenditore che aderisce al progetto di Economia di Comunione per promuovere l'aumento delle vendite non è la dichiarata adesione ad una causa sociale o al progetto stesso, ma lo spirito di sincero amore fraterno che anima e traspare dalle sue relazioni con tutti gli attori, interni ed esterni all'azienda. Questo nuovo stile di relazione, non finalizzata soltanto su ritorni economici, stimola allora la persona, sia essa cliente o fornitore, la incuriosisce, la coinvolge fino ad essere modello di imitazione. Un'altra differenza sostanziale con il *cause-related marketing* è che il "contributo per la causa", con le citate differenze valoriali, non è legato ad uno o più specifici prodotti, ma è messo in relazione a tutti gli utili conseguiti.

Nel *marketing* sociale l'azienda è coinvolta nel perseguire cambiamenti sociali contribuendo con proprie risorse allo svolgimento di opportuni programmi, in modo da ottenerne un ritorno in termini di immagine e quindi di profittabilità. Nelle aziende di Economia di Comunione non è il miglioramento dell'immagine uno degli scopi incentivanti l'adesione esplicita a programmi di iniziativa sociale. Molte aziende agiscono senza declamare i propri contributi, con umiltà, in silenzio, senza pubblicità finalizzata all'aumento dei profitti: se questi ci sono, non è solo grazie alle capacità imprenditoriali, alle politiche di marketing adottate, ma derivano anche dalla condivisione di reciprocità. Il consumatore o il fornitore entra in rapporto con l'azienda di Economia di Comunione perché ha una relazione umana, uno stile di vita che si percepisce in modo positivo rispetto alle altre aziende, si avverte una *mission* aziendale che non è solo quella del profitto, ma ha contenuti ben più profondi, e diventa più durevole nel tempo.

Anche nella filantropia le aziende di Economia di Comunione non hanno bisogno di *costruirsi un'immagine* per aumentare il proprio consenso sociale, rendendo *visibile* le proprie elargizioni. La stessa filantropia utilizzata come arma competitiva per raggiungere una serie di obiettivi potrebbe non essere coerente con taluni principi etici, se non supportata da autentica e non interessata cultura del dare.

L'azienda di Economia di Comunione costruisce la sua immagine attraverso il proprio stile di vita, visibile e percepibile dagli altri, all'interno ed all'esterno dell'azienda, come fattore positivo da imitare, accrescendo la voglia di lavorare insieme. Tutto ciò, allora, può indurre gli altri a parlare dell'azienda di Economia di Comunione e, in una sorta di marketing del passaparola¹⁶¹ che si tramuta in marketing virale¹⁶², contagioso, può condurre alla diffusione di questo straordinario modello economico (non solo in riferimento al “prodotto o servizio” ma soprattutto all'approccio umano, allo stile di vita dell'azienda).

Oltre alla propagazione *virale*, proposto con la cultura del dare, vi sono molteplici modalità con cui questo ideale si diffonde nel mondo.

Il sito web ufficiale dell'Economia di Comunione (<http://www.edc-online.org>), aggiornato costantemente e presente sui principali *social networks* (*Facebook*, *Twitter*, *Vimeo*), riporta notizie riguardanti i numerosi eventi nazionali ed internazionali, rapporti annuali, notiziari periodici, numerose pubblicazioni tematiche, interventi a convegni di importanti studiosi di economia civile, etica e di Economia di Comunione. Vi sono poi le Associazioni che promuovono e contribuiscono a far conoscere il progetto nel

¹⁶¹ Nel libro di Emanuel Rosen, 2009, *Passaparola*, Il sole 24 ore, Milano, viene affermato che “la base del passaparola: per indurre la gente a parlare del vostro prodotto o servizio, dovete offrire un'esperienza memorabile” (p. 2); e poi aggiunge: il “più potente tra tutti i driver del passaparola” è “l'esperienza utente”. (p. 11).

Un altro autore, Andy Sernvovitz, propone la seguente definizione del marketing del passaparola (in inglese *Word of Mouth*): “1. Fornire una ragione per parlare delle proprie proposte. 2. Facilitare l'avvio della conversazione.” (p. 25). Pur nelle finalità utilitaristiche del libro, l'autore chiosa: “*fate qualcosa di cui valga la pena parlare!*”, ed ancora: “Per il passaparola bisogna essere brave persone. Le persone comuni parleranno di voi se vi amano, e se amano ciò che fate ...”. (p. 230).

Andy Sernvovitz, 2011, *L'arte del passaparola. Buzz marketing: regole pratiche per far parlare del vostro business*, Corbaccio, Milano .

¹⁶² In un articolo, Paolo Bonetti (Dipartimento di Tecnica ed Economia delle Aziende, Università di Genova, 2005, “*Marketing virale*” nella diffusione di nuove tecnologie: teoria e casi, cita: “La letteratura evidenzia numerose tipologie di soggetti coinvolti nel passaparola, due delle quali sono particolarmente importanti nella diffusione esponenziale di un messaggio commerciale: coloro che agiscono come “evangelisti” e talvolta creano il *buzz* e coloro che si adoperano per passare il messaggio all'interno della propria rete di conoscenze”. (p. 7).

Fonte: <http://economia.unipr.it/mktg/Paper%20Bonetti.pdf>

mondo. Molti articoli sull'Economia di Comunione appaiono sul periodico quindicinale "Città Nuova", espressione del Movimento dei Focolari che ha ispirato il progetto di Economia di Comunione.

Da tre anni si organizza nella cittadella di Loppiano un laboratorio (denominato *LoppianoLab*) ove sono affrontati diversi temi economici e sociali. Tra i partecipanti, provenienti da tutto il mondo, vi sono aziende di Economia di Comunione e aziende che desiderano conoscerne il progetto. E' un momento di confronto, di approfondimento e sviluppo per diffondere e promuovere il progetto di Economia di Comunione.

In conclusione, le aziende che operano all'interno di questo progetto perseguono quelle strategie di marketing che meglio rispondono alle proprie aspettative commerciali per aumentare gli utili da condividere con i "soci nascosti", in coerenza con lo spirito di reciprocità che anima il progetto. Ed è proprio questo ciò che le rende speciali rispetto alle altre aziende. A nulla vale l'adesione ai principi di responsabilità sociale, l'adozione di norme e valori etici, se poi la relazione all'interno ed all'esterno dell'azienda sono impersonali, fredde, non improntate dallo spirito della reciprocità, della comunione come veicolo di ogni azione umana.

4.4. Le caratterizzazioni delle aziende di Economia di Comunione

Le aziende che attualmente aderiscono al progetto di Economia di Comunione nel mondo sono 861 così distribuite: Europa 501 (di cui 242 in Italia), America del Sud 257, America del Nord 35, Asia 25, Africa 43. I settori economici di appartenenza sono diversi: "dall'arredamento alla costruzione edile e all'impiantistica, dai servizi informatici alla consulenza gestionale e finanziaria, dai servizi medici alla produzione farmaceutica e di prodotti erboristici, dalla coltivazione ortofrutticola alla gastronomia, dall'editoria al turismo"¹⁶³. Ciò mostra la pluralità di espressione del progetto in ogni ambito del tessuto economico della società.

Pur condividendo gli ideali del progetto, ciascuna azienda, tuttavia, si esprime nei mercati economici e finanziari di riferimento secondo scelte commerciali e di marketing che ritiene più opportune ed idonee per accrescere il profitto. L'appartenenza

¹⁶³ Fonte: <http://www.pololionellobonfanti.it/default.asp?s=58>

all'ideale di Economia di Comunione viene vissuta sostanzialmente e concretamente attraverso un progetto di vita aziendale aderente a quell'ideale, non necessariamente attraverso simboli tangibili, come un marchio, o dichiarazioni statutarie o costitutive negli atti aziendali. Vi sono aziende che pur facendo parte del progetto, non hanno alcun riferimento all'Economia di Comunione né sul marchio aziendale, né nello statuto, né nella *mission*, né sul proprio sito internet. Altre aziende, invece, preferiscono evidenziare la loro appartenenza all'Economia di Comunione sia sull'*home page* del proprio sito sia sui biglietti da visita (e.g., www.tecnodoor.it) con esplicito riferimento al logo EdC. Altre ancora l'adesione al progetto appare nella descrizione della filosofia aziendale (e.g., www.ecie.it) o nell'Etica d'impresa (e.g., www.studioqonsult.it). In taluni casi è anche dichiarata l'adesione nello statuto (e.g., www.studioqonsult.it). In genere, il marchio aziendale non evidenzia alcuna connessione a quello di EdC, anche se questa idea potrebbe essere valutata in futuro.

Vi sono, quindi, diverse espressioni che caratterizzano queste aziende circa i riferimenti di adesione al progetto di Economia di Comunione. Per tutte le aziende comunque l'aspetto distintivo è quello, più volte richiamato, dello spirito che anima l'azienda dentro e fuori di essa, in una relazione, come afferma S. Zamagni¹⁶⁴, “ternaria (io, tu, il terzo)”, che è alla base del principio di reciprocità, distinguendola dalla relazione “binaria (nel contratto c'è solo un “io” e un “tu”)”, tipica dello “scambio di equivalenti”.

A livello di brand¹⁶⁵, come insieme di elementi che contraddistinguono, anche a livello emozionale, sostanziale e portatrice di valori, l'Economia di Comunione adopera i seguenti loghi:

¹⁶⁴ Stefano Zamagni, 2007, *L'economia del bene comune*, Città Nuova, Roma. p. 209.

¹⁶⁵ La preposizione semplice “di” o la lettera “d” può essere tradotta nel contesto di altre lingue, come, ad esempio, “of” oppure “o” in contesti anglosassoni, divenendo “EoC”.



L'unico logo Edc registrato è quello della EdiC Spa che gestisce il Polo produttivo industriale Lionello Bonfanti in Loppiano, già citato, (che si differenzia dai precedenti, molto simili, per avere una "di" al posto di una "d").



Ma sono adoperate anche le seguenti forme:



Il seguente simbolo, invece, che può apparire in vari ambiti specifici (tra cui il già citato Rapporto EdC 2011-2012) oppure in congiunzione con i precedenti, vuole simboleggiare la comunione di una economia universale, attraverso il mondo che unisce la "E" di economia e la "C" di comunione,



Capitolo 5. Conclusioni

In questo lavoro sono stati proposti alcuni spunti di riflessione per introdurre un modello economico per la gestione di aziende eticamente orientate improntato sulla “cultura del dare” contrapposta “alla cultura dell’avere”. Questo rivoluzionario modello poggia le sue radici nel progetto di Economia di Comunione proposto da Chiara Lubich, fondatrice del Movimento dei Focolari, al quale il progetto si ispira. Al centro di questo ideale è posto l’indigente, che fa da motore propulsivo per ogni azione umana, all’interno e fuori dall’azienda, che parte dall’amore, e porta alla reciprocità, alla fraternità universale. Per fare questo però non è sufficiente affidarsi solo alla Provvidenza. Come tutte le altre aziende anche quelle che aderiscono al progetto di Economia di Comunione sono sottoposte alle medesime leggi di mercato: l’equazione di equilibrio economico vale anche per loro. Il conseguimento di utili sempre crescenti non solo è indispensabile per la vita stessa dell’impresa, ma, tramutandosi in veicolo per soccorrere l’indigente, diventa elemento essenziale del progetto. A capo di queste aziende, infatti, è necessario che vi siano persone capaci che sappiano far crescere i profitti, necessari per perseguire le finalità del progetto; è la stessa Chiara Lubich che lo ricorda.

Per realizzare tutto questo, però, è necessario adottare adeguate strategie di marketing che, coinvolgendosi ed integrandosi, possano raggiungere lo scopo finale, come, ad esempio un marketing di tipo sociale (che incoraggia scelte e comportamenti responsabili per ottenere benefici individuali e/o collettivi) ed uno di tipo commerciale con finalità di accrescere il profitto aziendale, ma con forme etiche e valori spirituali ben specifici.

Durante il lavoro, è stato ricordato che circa un settimo della popolazione mondiale vive con meno di un dollaro al giorno (oltre un miliardo)! L’aiuto ai poveri, quindi, diventa un impegno civile e morale che dovrebbe coinvolgere tutti, dal settore pubblico a quello privato. Anche se vi sono studi che affermano l’inefficacia di tali aiuti, bisogna tuttavia mettere in grado quelle popolazioni di uscire dalla “trappola della povertà” promuovendo un’adeguata formazione perché siano poi in grado da sole di “camminare con le proprie gambe” in modo duraturo, anziché curare solo gli effetti immediati dell’aiuto. Certamente bisogna evitare forme di assistenzialismo che possono

condurre a fenomeni di parassitismo sociale da un lato ed alla proliferazione di istituzioni benefiche dall'altro lato. Non va sottovalutato, a questo proposito, che sebbene tali istituzioni siano concentrate a raccogliere fondi per scopi benefici, sono necessari forti impieghi di risorse per sostenerle (come, ad esempio, costi di struttura, costi organizzativi, costi operativi), con la conseguente possibile riduzione dei fondi raccolti. Sarebbe auspicabile, allora, un coordinamento tra le varie istituzioni per abbattere taluni costi, come quelli fissi, con spirito cooperativo, per il bene comune. Le aziende che appartengono al progetto di Economia di Comunione non solo superano questo aspetto solidaristico, in una prospettiva di reciprocità fraterna, ma si inseriscono nei vari settori di mercato promuovendo lo sviluppo economico e sociale del Paese.

Il progetto, infatti, si inserisce in questo scenario lanciando una sfida. Non si tratta di filantropia o assistenzialismo, esso va ben oltre, abbracciando valori etici e spirituali mettendo al centro dell'interesse aziendale l'indigente, con il coinvolgimento di tutti, dai dipendenti agli *stakeholders*. In questo modo, come afferma S. Zamagni, si instaura non più una relazione "binaria (nel contratto c'è solo un "io" e un "tu")", tipica dello "scambio di equivalenti", ma una relazione "ternaria (io, tu, il terzo)". Il terzo è il "socio nascosto", quello occulto, l'indigente, colui che davvero stimola il processo produttivo. In questa prospettiva, cambia l'importanza, il valore che è dato a quanto si possiede, poiché si assiste ad un "passaggio dai beni posizionali ai beni relazionali", cioè dal bene-posseduto al bene-relazione. Infatti, la "bramosia dell'aver appiattisce la capacità di relazionarsi con gli altri e di creare dei rapporti veri e duraturi" (Baldarelli, 2005). Nell'Economia di Comunione il cliente non è solo colui che apporta valore all'azienda, ma è creatore di valore per gli indigenti. Così impostato il progetto non persegue fini filantropici o di assistenzialismo, virtù entrambe individualistiche e sporadiche, ma "diventa strumento per far scaturire l'amicizia tra chi dona e chi riceve" (Baldarelli, 2005). Molti confondono la fraternità con la solidarietà, tuttavia la differenza è sostanziale: mentre quest'ultima ha una prospettiva impersonale, la fraternità coinvolge la persona nella sua essenza più intima attuando "una speciale relazione, di reciprocità appunto" (L. Bruni, S. Zamagni, 2004). Il progetto, dunque, persegue uno scopo di comunione fraterna come la cultura del dare, della gratuità, "che parte dalla consapevolezza che non si può essere felici da soli, e che non è possibile far la propria felicità senza far quella degli altri" (L. Bruni, 2002).

Una realtà che si sta diffondendo, nell'ambito dell'Economia di Comunione, è quella dei poli produttivi, o industriali, dove le caratteristiche del progetto sono concretamente messe in rilievo, con la realizzazione di cittadelle industriali esemplari per la vita imprenditoriale. I poli produttivi sono un punto di riferimento visibile, non solo per le imprese aderenti al progetto, ma esterne al polo, ma anche per le altre aziende che desiderano conoscerne lo spirito e per coloro che hanno responsabilità politiche ed economiche nell'ambito dello sviluppo dell'economia civile.

Il progetto di Economia di Comunione può rappresentare l'occasione per invertire la tendenza dell'attuale società individualistica, tesa ad accrescere i profitti per il benessere personale e centrata su un tipo di 'economia liquida', che, basandosi su un eccesso di offerta che invecchia rapidamente, diventa, di fatto, una economia dello spreco (Bauman, 2009). In proposito, appare significativo che proprio in Africa, dove la povertà è diffusa, nell'ultimo anno ci sia stata una crescita di imprese che hanno aderito al progetto maggiore rispetto ai paesi industrializzati.

A conclusione di questo lavoro si vuole ricordare un passaggio del Messaggio di Giovanni Paolo II all'Assemblea Generale delle Nazioni Unite per la celebrazione del 50° di fondazione: "La legge morale universale, scritta nel cuore dell'uomo, è quella sorta di "grammatica" che serve al mondo per affrontare questa discussione circa il suo stesso futuro."¹⁶⁶

¹⁶⁶ http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/speeches/1995/october/documents/hf_jp-ii_spe_05101995_address-to-uno_it.html

BIBLIOGRAFIA

- Abhijit V. Banerjee - Esther Duflo (2012), *L'economia dei poveri - Capire la vera natura della povertà per combatterla*, Feltrinelli, Milano
- Andreasen, A. R. (1995). *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health, Social Development, and the Environment*, Jossey-Bass, San Francisco
- Maria Gabriella Baldarelli (2011), *Le aziende dell'economia di comunione - mission, governance e accountability*", Città Nuova, Roma
- Maria Gabriella Baldarelli (a cura di) (2005), *Verso l'economia civile: una prospettiva economica-aziendale*, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN)
- Maria Gabriella Baldarelli (2005), *Le aziende eticamente orientate, Mission, Governance e Accountability*, CLUEB, Bologna
- Zygmunt Bauman (2009), *Capitalismo Parassitario*, Laterza, Roma
- Zygmunt Bauman (2004), *Lavoro, consumismo e nuove povertà*, Città Aperta, Troina
- Luigino Bruni (2010), *L'ethos del mercato: un'introduzione ai fondamenti antropologici e relazionali dell'economia*, Bruno Mondadori, Milano
- L. Bruni, S. Zamagni (2004), *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna
- Lubich Chiara (2001), *L'Economia di Comunione - Storia e profezia*, Città Nuova, Roma
- Michele Costabile (2001), *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill, Milano
- French, J., & Blair-Stevens, C. (2005), *Social Marketing Pocket Guide*, National Social Marketing Centre of Excellence, London
- Gianfranco Gambarelli (2003), *Giochi competitivi e cooperativi*, Giappichelli, Torino
- Maria Teresa Giannelli (2006), *Comunicare in modo etico: un manuale per costruire relazioni efficaci*, R.Cortina, Milano
- Kotler P. – Keller K.L. – Ancarani F. – Costabile M. (2012), *Marketing Management*, 14.ma ed., Pearson, Milano – Torino
- Philip Kotler - Nancy R. Lee (2008), *Social marketing: Influencing Behaviors for good*, 3rd ed, Sage, Los Angeles (etc)
- Philip Kotler – Nancy Lee (2005), *Marketing e responsabilità sociale d'impresa. Come fare il massimo per la propria azienda e per la comunità sposando una causa*, Il sole 24 ore, Milano
- Philip Kotler, Ned Roberto e Nancy Lee (2002), *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA)

Philip Kotler - A.R. Andreasen (1998), *Marketing per le organizzazioni non profit - La grande scelta strategica*, Il sole 24 Ore SpA, Milano

Alberto Marino (2008), *La nuova economia dello scambio di “valori per valori” come prospettiva della valorizzazione sistemica d’impresa*, Università degli Studi di Bergamo, Bergamo

Alberto Marino (2007), *Marketing sistemico e modelli del successo di mercato dell’impresa*, CEDAM, Padova.

A. H. Maslow (1954), *Motivation and Personality*, Harper, New York

Michael L. Rothschild (1979), *Marketing Communications in Nonbusiness Situations or Why It’s So Hard to Sell Brotherhood Like Soap*, Journal of Marketing,

Emanuel Rosen (2009), *Passaparola*, Il sole 24 ore, Milano

Ernesto Rossi (a cura di Paolo Sylos Labini) (2a ed. 2008), *Abolire la miseria*, Laterza, Roma- Bari

Gianfranco Rusconi (1997), *Etica e impresa. Un’analisi economico-aziendale*, CLUEB, Bologna

Alceste Santuari (2012), *Le organizzazioni non profit*, CEDAM, Assago

Amartya K. Sen (2005), *Etica ed economia*, Giuseppe Laterza & figli SpA, Roma-Bari

Andy Sernvovitz (2011), *L’arte del passaparola. Buzz marketing: regole pratiche per far parlare del vostro business*, Corbaccio, Milano

Stefano Zamagni (2009), *Economia ed Etica. La crisi e la sfida dell’economia civile*, La Scuola, Brescia

Stefano Zamagni (2007), *L’economia del bene comune*, Città Nuova, Roma

Lo Zingarelli minore (2001), *Vocabolario della lingua italiana*, Mondolibri su licenza Zanichelli, Milano

La Bibbia di Gerusalemme (16.a ed 1999), Edizioni Dehoniane, Bologna

INTERVENTI

L. Bruni (2002), *“L’economia sociale” e il “Principio di gratuità”*, Solidas, Milano

SITOGRAFIA

<http://www.treccani.it/vocabolario/poverta/>
consultato il 3 dicembre 2012 ore 18.00

<http://cfs.unipv.it/opere/azzoni/poverta.rtf>
consultato il 9 dicembre 2012 ore 10.00

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_it.html
consultato il 30/12/2012 ore 11.00

<http://www.cooperazioneallosviluppo.esteri.it/pdgs/italiano/Millennium/Millennium.html>
consultato il 2/01/2013 ore 10.00

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/messages/missions/documents/hf_ben-xvi_mes_20120106_world-mission-day-2012_it.html
consultato il 3/01/2013 ore 9.00

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/messages/peace/documents/hf_ben-xvi_mes_20081208_xlii-world-day-peace_it.html
consultato il 4/01/2013 ore 17.15

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/messages/peace/documents/hf_ben-xvi_mes_20121208_xlvi-world-day-peace_it.html
Consultato il 5/01/2013 ore 10.00

impresa-stato.mi.camcom.it/im_37-38/zamagni.htm
consultato il 7/01/2013 ore 10.00

http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_it.html
consultato il 7/1/2013 ore 19.30

http://www.treccani.it/scuola/lezioni/in_aula/scienze_umane_e_sociali/economia/sensi.html
consultato il 08/01/2013 ore 11.00

http://www.acri.it/17_ann/default.asp
consultato il 12/01/2013 ore 14.20

<http://www.focolare.org/it/movimento-dei-focolari/organizzazione/>
consultato il 13/01/2013 ore 12.30

<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/lispirazione-culturale/la-cultura-del-dare.html>
consultato il 14/01/2013 ore 10.30

<http://www.edc-online.org/it/pubblicazioni/rapporto-edc/279-pubblicazioni-report-edc-news/2867-il-rapporto-economia-di-comunione-20112012-e-online.html>
consultato il 15/01/2013 ore 8.30

<http://www.iu-sophia.org/idea>,

Il Marketing in Economia di Comunione. Nuove sfide etiche e spirituali

consultato il 15/1/2013 ore 17.00

[http://noi-italia.istat.it/index.php?id=7&user_100ind_pi1\[id_pagina\]=103&cHash=9b66b4bc8f2d3af8feef78a387ecde32](http://noi-italia.istat.it/index.php?id=7&user_100ind_pi1[id_pagina]=103&cHash=9b66b4bc8f2d3af8feef78a387ecde32)

consultato il 23/01/2013 ore 15.25

<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/Statement%20of%20Ethics.aspx>

consultato il 26/1/2013 ore 19.00

[http://www.pololionellobonfanti.it/default.asp?s=58,](http://www.pololionellobonfanti.it/default.asp?s=58)

consultato il 1/2/2013 ore 19.30

economia.unipr.it/mktg/Paper%20Bonetti.pdf

consultato il 3/2/2013 ore 11.15

http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/speeches/1995/october/documents/hf_jp-ii_spe_05101995_address-to-uno_it.html

consultato il 7/2/2013 ore 11.40