

L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

Il business model delle 'imprese consapevoli' Il caso EcorNaturaSì

Gianluca De Nardi
(EcorNaturaSì Spa)

Sommario 1 Introduzione. – 2 Il *business model* delle imprese consapevoli: il modello delle 5w. – 2.1 Il *What*. – 2.2 Il *Why*. – 2.3 Il *Who*. – 2.4 Il *Where* e il *When*. – 2.5 L'*How*. – 3 Il caso EcorNaturaSì S.p.A. – 3.1 La 'carta d'identità' di EcorNaturaSì. – 3.2 La storia di EcorNaturaSì. – 3.3 Il modello delle 5w di EcorNaturaSì. – 3.4 Il *What*, la missione di EcorNaturaSì. – 3.5 Il *Why*, l'altruismo di EcorNaturaSì. – 3.6 Il *Who*, il creare comunità di EcorNaturaSì. – 3.7 Il qui ed ora con piccoli passi. – 3.8 Aree di miglioramento del modello EcorNaturaSì. – 4 Come applicare il modello? Cosa può fare una p.m.i. del Nordest. – 5 Conclusioni.

1 Introduzione

L'economia è un mezzo o un fine per la società? Esiste un agire etico nell'economia? Domande come queste hanno interessato gli studiosi di etica degli affari per molto tempo, fin dalla nascita delle cattedre di economie. Purtroppo, in assenza di pragmatismo e di reali modelli aziendali, in assenza soprattutto della dimostrazione della 'redditività' di questi pensieri, molti di questi studi sono stati poi dimenticati negli scaffali impolverati delle librerie, mentre l'etica economica è stata sempre più relegata a ruoli marginali nelle università, quasi sempre ignorata nei programmi di formazione per nuove leve di manager e imprenditori. Eppure, la malattia del nostro sistema economico è sotto gli occhi di tutti. Facciamo fatica a uscire da una crisi che è soprattutto valoriale e perderà aggravandosi fino a che l'umanità non acquisirà un nuovo livello di consapevolezza del vero senso dell'economia.

Scopo del presente lavoro è provare a portare un po' di luce su questo tema, presentando il modello di business delle cosiddette *imprese consapevoli*, un modello *win-win* per l'azienda e i suoi *stakeholder*. Nella seconda parte del lavoro, verrà presentato il caso di un'azienda che, fin dalle origini, ha - seppur inconsapevolmente - applicato questo modello con successo. Infine, nella terza parte del lavoro verrà accennato a come qualsiasi azienda possa iniziare a diventare impresa consapevole, 'guarendo' così da falsi modelli che hanno reso gravemente malata la nostra società.

2 Il business model delle 'imprese consapevoli': il modello delle 5w¹

Si sente sempre più spesso affermare che la sostenibilità per le aziende non è solo una richiesta crescente da parte del mercato, ma appartiene a una riflessione molto profonda del fare impresa che, di per sé, è generatrice di valore nel medio-lungo periodo. Tale valore deriva, infatti, da una chiara e forte visione della direzione dell'agire imprenditoriale, quasi sempre oltre gli schemi convenzionali del business, perlomeno quelli dettati dal legislatore che, ad eccezione delle recenti società benefit, ancor oggi prevede come unico obiettivo del fare impresa la divisione degli utili e non, ad esempio, un impatto sociale-ambientale.²

Poiché è sempre più evidente che interrogarsi sui *perché* porta a un modello imprenditoriale più sostenibile, e quindi più valoriale, anche in termini di risultato (cf. Sinek 2011), la questione centrale che emerge, a mio avviso, da queste considerazioni è la seguente: questa visione 'olistica' dell'agire imprenditoriale appartiene, caso per caso, a imprenditori creativi e lungimiranti, in un percorso biografico e di valori individuali non ripetibili, oppure esistono delle consapevolezze comuni che possono fare da *business model* di riferimento? Tale questione è stata al centro dei miei studi per almeno un decennio. Voglio qui presentare i risultati delle mie ricerche, tuttora in corso, allo scopo di stimolare una riflessione e con l'auspicio di consolidare il modello con un lavoro di co-creazione di contenuti con studiosi e interessati a questa tematica. Nella seconda parte del lavoro proverò a dimostrare un'applicazione pratica del modello, esponendo il caso di EcorNaturaSi Spa. Infine, nella terza parte verrà – seppur sommariamente – presentata un'ulteriore applicazione pratica del modello a una PMI del Nord-Est.

Normalmente, nell'affrontare un nuovo argomento di cui si ignorano le basi concettuali, le prime domande che sorgono alla mente sono quelle

1 Una prima versione del modello è stata da me elaborata nella tesi conclusiva del master *Consulenti di leadership orizzontale*, organizzato da Imo International a Roma nel 2014-2015. Sono grato a questa iniziativa per avermi dato l'opportunità di ordinare e mettere per iscritto quelle che considero le fondamenta di una mia convinzione da anni, così ben espressa da questo pensiero di Gandhi: «I do not draw a sharp line, or any distinction, between economics and ethics».

2 Questo tema è al centro del movimento mondiale delle B Corp, nato negli Stati Uniti nel 2010 con l'obiettivo di misurare le aziende con un ranking molto strutturato dell'impatto sociale-ambientale, per capire se le aziende creano o distruggono valore, a prescindere dalla generazione di utili. Oggi la B Corp è legge sia in 32 stati d'America, sia in Italia, grazie alla legge di Stabilità del 2016 che ha inserito la Società Benefit come nuova forma giuridica d'impresa. Tuttavia, come tenterò di dimostrare in questo scritto, tutte le aziende dovrebbero avere un fine diverso dalla divisione degli utili, non solo una determinata categoria di imprese. Per approfondimenti sul tema B Corp, si vedano il capitolo dedicato e Honeyman 2014.

che con termine anglosassone vengono definite le '5w': il *what* (cosa), il *why* (perché), il *who* (chi), il *where* (dove), il *when* (quando). C'è una sesta domanda che il genio della lingua inglese definisce con *how* (come).

Mi è sembrato quindi corretto, parlando di *imprese consapevoli*, usare la stessa metrica per esplorare il significato di 'consapevolezza' applicato all'agire economico (fig. 1). Si può da subito notare che l'*how* è al centro di questo modello: ne capiremo più avanti le ragioni.



Figura 1. Il modello delle 5w

2.1 *What*

Alla domanda *cosa* fanno le aziende, di primo acchito può essere risposto che qualsiasi azienda esistente al mondo produce determinati beni o servizi. Tuttavia, questa è una risposta che definisco 'inconsapevole', in quanto non solo rappresenta solo una parte della verità, ma è anche un convincimento poco strategico nel modello di business.

Ho già avuto modo di dimostrare in un precedente scritto (cf. De Nardi 2015) che il primo passo per dare consapevolezza al *cosa*, inteso sia come *significato* sia come *direzione* del fare impresa, è, secondo il movimento del Capitalismo Consapevole, la «riformulazione più cosciente e responsabile della missione aziendale» (Mackey, Sisodia 2013, 53), secondo uno o più dei grandi ideali che hanno da sempre infiammato il cuore di ogni uomo: il Vero, il Bello e il Buono.³ Tutte le aziende, con maggiore o minore

³ Alcuni potrebbero obiettare che altre organizzazioni oggi hanno successo ispirandosi a un modello che rappresenta valori esattamente contrari al vero, al bello, al buono. Le aziende di armi, i traffici criminali di droga, prostituzione, bambini continuano a crescere a ritmi vertiginosi. Pensiamo anche all'Isis, i cui scopi criminali infiammano sempre più persone a compiere ogni tipo di crudeltà. Ciò che rende possibile l'azione di questi gruppi di persone è il denaro. L'economia, che è il più potente strumento di reale cambiamento del mondo, sta a mio avviso polarizzando gli uomini e le organizzazioni verso due modelli estremi di successo e questo sarà sempre più evidente nel futuro. Chi opera nel mezzo senza

consapevolezza, aderiscono a questi ideali, ma coloro che ne sono consapevoli e hanno trasformato questa consapevolezza in *responsabilità* hanno tratto numerosi vantaggi, quali ad esempio: una fortissima reputazione aziendale, un'elevata motivazione dei propri collaboratori, una solida relazione con tutti gli stakeholder, un ampio successo e riconoscimento nel mercato e soprattutto una strategia aziendale che permette di consolidare e mantenere tale successo in un orizzonte temporale di lungo termine. Più si è maniacali nel perseguire questi ideali, più forte ed efficace è il modello d'impresa.

Un'azienda di chiaro successo mondiale che ha fatto del Vero il suo *cosa* è Google. La sua missione, infatti, è «organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili». Altri esempi di forte consapevolezza applicato al *cosa*, con evidenti ripercussioni positive in termini di successo nel mercato, li ritroviamo in Apple che ha declinato il concetto del Bello in un oggetto tecnologico, e in Brunello Cucinelli che ha declinato la sua impresa come un'azienda umanistica, custode della cultura e della bellezza, nella ricerca di un fine più alto del profitto.⁴ Questi sono solo alcuni casi eclatanti di aziende che hanno innalzato la consapevolezza della loro missione aziendale secondo gli ideali già menzionati. Le aziende che hanno effettuato un percorso di consapevolezza in questa direzione sono sempre più numerose e questo percorso può essere effettuato da ogni azienda che abbia la volontà di un'esplorazione autentica e profonda del proprio *cosa*, non per effettuare uno sterile *green-washing*, ma per avere chiara la direzione dell'agire imprenditoriale nel lungo periodo, in una declinazione di valori talmente alta che, se per un verso può apparire utopica, dall'altro dà spazio all'esplorazione 'artistica' del significato che spesso diventa un elemento di distinzione rispetto ai competitor.⁵

aver fatto una chiara scelta oggi ha già delle difficoltà e a mio avviso non sopravviverà a lungo. Anche per questo motivo, è dunque importante fare una scelta e aderire in maniera esplicita e concreta agli ideali del vero, del bello, del buono.

4 Vedi <http://investor.brunellocucinelli.com/it/impresa-umanistica>. Non mi sento, tuttavia, di affermare che queste aziende possano essere definite *imprese consapevoli*, perlomeno non nel senso di tutte e cinque le consapevolezze citate. Voglio solo affermare che la consapevolezza profonda e l'azione anche in una sola delle domande, la domanda sul *what* in questo caso, possano generare un ampio impatto e riconoscimento da parte del mercato. Per capire poi se queste aziende hanno fatto proprie anche le altre leve del modello qui presentato, occorrerebbe una verifica dettagliata del *business model* di queste aziende che esula dal presente scritto.

5 L'esplorazione che definisco 'artistica' dei valori del Vero, del Bello e del Buono, se ben condotta all'interno di un'azienda da parte di professionisti qualificati, secondo le mie sperimentazioni produce un concreto beneficio all'interno delle organizzazioni, in quanto porta l'imprenditore a riscoprire i valori profondi del proprio agire, spesso collegati biograficamente a una sorta di 'missione personale' rimasta inconscia per anni. Si veda il par. 4 sull'applicazione del modello.

Infine, va ricordato che prima di aderire a una missione aziendale, ogni lavoratore cerca – consciamente o meno – una propria missione individuale nel lavoro.⁶ Esula purtroppo dagli scopi del presente scritto affrontare questo importante tema. In questa sede, possiamo solo accennare che compito di ogni azienda dovrebbe essere quello di far combaciare missione individuale e missione aziendale, individuando gli ambiti di applicazione in cui entrambi possono meglio esternarsi e arricchirsi a vicenda. Inoltre, è ipotizzabile che l'adesione all'intero modello delle 5w da parte di ogni lavoratore – pur con una declinazione del tutto individuale – possa produrre un significativo aumento della motivazione e dei risultati. Per questo motivo è importante che il modello sia diffuso e frequentemente rivisto e consolidato con tutti i collaboratori aziendali. Nello stesso tempo, l'impresa dovrà essere coerente nei confronti di quest'ultimi, in quanto la solidità del modello poggia le basi sull'adesione e la condivisione con gli stakeholder interni, prima ancora di quelli esterni.

6 Questa affermazione acquista chiarezza esaminando il contributo dato dal filosofo austriaco Rudolf Steiner (1861-1925), più volte richiamato nel caso EcorNaturaSi. In estrema sintesi, egli affermava che ogni uomo è costitutivamente fatto di tre facoltà, il *pensare*, il *sentire* e il *volere*. Ognuna di queste sfere anela a tre impulsi diversi, ma complementari per la conoscenza del proprio 'io'. Il pensare ambisce alla libertà tramite un percorso di autoeducazione, in tutti gli ambiti: conoscitivo, valoriale-religioso, pratico. Nel sentimento ogni uomo ha, invece, il bisogno di amare e di essere amato, quindi anela alla fratellanza, facoltà che sperimenta nel lavoro e in generale nel sistema economico che costringe a mettersi in relazione con persone diverse, con comunità nelle quali sperimentare il 'noi', anziché l'io'. Infine nel fare, ogni uomo deve sperimentare nel senso più profondo l'uguaglianza, ovvero che non può esserci irrigidimento nella convinzione di voler fare un'unica professione nella vita, confondendo addirittura tale professione con la propria missione, ma occorre sperimentare nella vita mestieri diversi, volta per volta dettati dalle necessità delle comunità di lavoro di cui si è parte. Sperimentando così fino in fondo che anche il lavoro più umile non sottrae nulla alla dignità di ogni uomo ma, anzi, può essere funzionale al perseguimento della propria missione.

Secondo questa tripartizione, quindi, un percorso completo di conoscenza di se stessi non può esaurirsi solo nella ricerca della libertà nell'ambito intellettuale, del pensiero, ma deve anche approfondirsi nella vita economica per esercitare la fratellanza, e in un sistema di regole (dall'ordinamento giuridico dello Stato, al regolamento aziendale) per sperimentare l'uguaglianza. Da queste considerazioni, Steiner si spinge poi oltre, disegnando un ordinamento sociale ancora tripartito che aiuti l'uomo a realizzare questi impulsi, in un sistema da lui chiamato «la triarticolazione dell'organismo sociale». Riassumendo, possiamo quindi affermare che ogni uomo dovrebbe avere come missione nella vita la massima incisa nel tempio di Apollo a Delfi «conosci te stesso», a partire dall'oggettiva osservazione del corpo formato da testa, cuore e arti.

Una società ideale dovrebbe, quindi, aiutare l'uomo a perseguire questa missione. La sfera educativa dovrebbe educare alla libertà, dando l'impulso per la vita all'autoeducazione senza maestri, se non se stessi. La sfera economica, come detto, dovrebbe educare alla fratellanza. Infine, la sfera giuridica dovrebbe educare all'uguaglianza. Ogni sfera, in un sano organismo sociale, non dovrebbe infine influire sulle altre sfere, ma dovrebbe esserci un'armonica cooperazione tra le tre. Per approfondimenti si veda Steiner 1999.

2.2 Why

L'esplorazione del *what*, come è stato detto, è solo il primo passo per definire un'impresa consapevole. La seconda domanda, per un'azienda che vuole effettuare un viaggio verso le consapevolezze comuni che possono fare da *business model* di riferimento, è l'esplorazione del *why*, del *perché* fare impresa.

La risposta più comune e meno consapevole a questa domanda è la seguente: le aziende nascono per produrre profitto e quindi, come i manuali di economia ancor oggi insegnano, il loro obiettivo è acquistare al prezzo più basso possibile e vendere al prezzo più alto, in un'egoistica logica di massimizzazione del benessere individuale. Tuttavia, come risulterà chiaro dal caso EcorNaturaSi, questo pensiero è figlio di una logica egocentrica dell'impresa che è biologicamente innaturale, in quanto ogni azienda esiste solo grazie all'esistenza di un organismo vivente del quale è parte, si pensi per esempio a clienti e fornitori e la cosiddetta filiera, dai quali non si può prescindere.⁷ Da questo punto di vista, ogni azienda, paradossalmente, per ottimizzare il proprio benessere deve invece sforzarsi di essere 'eco-centrica', cioè deve ricercare il benessere dell'organismo del quale è parte e solo dai sinceri sforzi in questa direzione scaturirà come conseguenza il benessere individuale. Se, invece, l'azienda ricercherà solo il benessere individuale, questo atteggiamento contribuirà alla 'malattia' dell'organismo-filiera e nel lungo periodo porterà a cattive condizioni di salute anche l'azienda stessa. Come la biologia insegna,⁸ quindi, l'atteggiamento più corretto, più naturale e profittevole nel lungo periodo, il vero *why* di ogni impresa, è quindi l'altruismo e non l'egoismo.

Nel concreto agire imprenditoriale, l'altruismo risulta essere d'altronde anche la migliore qualità per eccellere nel vendere e nel comprare. Più si riesce a mettersi autenticamente nei panni del cliente o fornitore, più si riesce ad anticipare i suoi bisogni; più si investe nel massimizzare la 'relazione' piuttosto che la vendita o l'acquisto, più il cliente o fornitore è soddisfatto, si consolida la fiducia e la relazione diventa di lunga durata.

Pensare alla relazione quotidiana con il cliente/fornitore come un esercizio di altruismo è - a mio avviso - oggettivo e prescinde da ogni considerazione filosofica. Nell'oggettività sta l'universalità di questo valore per ogni impresa. Ancora una volta, esattamente come per il *what*, le aziende che ne sono consapevoli e hanno trasformato questa consapevolezza in *responsabilità*, non solo sono diventate eccellenti venditrici dei propri prodotti o servizi, ma hanno saputo portare questo valore anche nella strategia

7 A sua volta, la filiera fa parte di un sistema economico, il quale fa parte di un sistema paese, il quale fa parte di un continente ecc., in cerchi concentrici sempre più ampi.

8 In natura il comportamento altruistico riguarda molti aspetti della vita di un organismo: si veda l'Enciclopedia Treccani (URL <http://www.treccani.it/enciclopedia/altruismo/>).

relazionale verso gli altri stakeholder, traendone indubbi vantaggi. Come si è detto, vedremo un esempio concreto dell'efficacia e lungimiranza di questa strategia nel caso di EcorNaturaSi.

Il modello delle 5w può essere applicato non solo a ogni azienda che voglia diventare consapevole, ma anche a ogni lavoratore che voglia dare senso e profondità al suo operato. In questo caso, il *why* ha una sfumatura leggermente diversa in quanto, oltre all'*altruismo* operato verso i clienti/fornitori (esterni e interni), la virtù con la quale tutti i giorni ogni lavoratore si confronta è la *fratellanza*, intesa come la capacità di apprezzare e provare affetto verso i propri capi e colleghi, nonostante i loro difetti che così bene impariamo a conoscere, esattamente come sarebbe richiesto nei legami di sangue con fratelli e sorelle. Da questo punto di vista, compito di un'azienda consapevole è stimolare il più possibile la fratellanza tra colleghi, in uno stile di leadership orizzontale.

2.3 *Who*

La domanda relativa al *who*, al *chi* cioè porta avanti la missione (il *what*), e si lascia quindi ispirare dai valori del *why*, appare forse la più banale di tutte, ma nella logica delle imprese consapevoli che stiamo imparando a conoscere la risposta non è affatto scontata.

Per molti anni ho dato per assodato che l'unico e vero ambasciatore della missione e dei valori aziendali fosse il fondatore che ha avviato un'attività imprenditoriale, con lo scopo di realizzare appunto quella missione e quei valori, esattamente come un imprenditore 'poco consapevole' è convinto che sia lui a produrre determinati beni o servizi al fine di realizzare un profitto. Un giorno, tuttavia, rileggendo molte e molte storie aziendali, una considerazione contraria alle mie convinzioni mi è apparsa in tutta la sua chiarezza e apparente ovvietà: soprattutto missioni così elevate come l'adesione convinta agli ideali del Vero, del Bello e del Buono presuppongono il sostegno di una comunità per cercare di essere, almeno in parte, realizzate. Un modello di impresa consapevole con al centro la figura di un solo imprenditore, di 'un io', ha scarsissime probabilità di successo rispetto a modelli che hanno al centro 'un noi'.⁹

L'obiettivo principale dell'impresa consapevole comincia così a delinearsi con chiarezza: uno dei più grandi atti di altruismo che deve essere disposta

⁹ Tra tutte le storie aziendali, la più eclatante - almeno in Italia - mi sembra essere il caso dell'impresa ereditata dal padre e trasformata in impresa consapevole da Adriano Olivetti (Ivrea, 11 aprile 1901-Aigle, 27 febbraio 1960). Adriano, purtroppo, non è riuscito per vari motivi a costruire comunità attorno al suo modello aziendale e questo è, a mio avviso, uno dei motivi principali che ha portato alla fine del sogno olivettiano: il 'modello Olivetti' è morto con la prematura scomparsa a soli 60 anni del suo fondatore. L'Italia ha così perso una delle aziende più consapevoli e innovative di sempre, lasciando un vuoto che ancora oggi nessuna azienda italiana è riuscita a colmare.

quotidianamente a fare è quello di condividere la missione per creare comunità attorno a essa, a cominciare dagli stakeholder principali per poi abbracciare categorie di portatori d'interesse sempre nuove e allargate. Nella concreta e pratica vita aziendale, ad esempio nella trattativa con un cliente o un fornitore, l'adesione alla missione e ai valori proposti dall'impresa consapevole dovrebbe essere posta al centro, ancora prima della trattativa economica e quest'ultima dovrebbe diventare una conseguenza della prima.¹⁰ Non solo, ma il fine ultimo dell'impresa consapevole dovrebbe essere quello che collaboratori, clienti, fornitori (per poi arrivare a comunità sempre più allargate) vantino un senso di appartenenza verso quella missione e quei valori tale da affermare che sono anche la *loro* missione e i *loro* valori. Per arrivare a questa fondamentale tappa nel cammino di costruzione di una comunità, l'impresa consapevole deve essere disposta a condividere, allargare, a volte stravolgere la missione con quello che la comunità sente di aggiungere per farla propria, con uno sforzo incredibile di ascolto per cercare di cogliere punti di vista nuovi e sconosciuti che arricchiscono la missione di sfumature inaspettate. Questo è un passo molto difficile, ma imprescindibile per realizzare una missione consapevole, altrimenti si dovrà ammettere che da soli non si è riusciti a fare nulla o molto poco nella direzione di un miglioramento positivo del mondo. Tale passo mostra anche la stretta connessione del *who* non solo con il *what*, ma anche con il *why*: a ben guardare, è infatti una grande prova non solo di ascolto, ma di vero e altruismo spossessarsi della missione scritta di proprio pugno - che rappresenta spesso quasi un testamento dei propri valori più profondi - per donarla a una comunità che brama di farla propria.

2.4 *Where e When*

Nell'applicazione pratica di questo modello, mi è capitato più volte di sperimentare che l'imprenditore, pur avendo portato consapevolezza profonda nel *cosa*, nel *perché* e nel *chi*, rimandi l'applicazione di questo modello a luoghi e tempi più adatti.

«Non ora», «non qui, in questo territorio», «non con questi collaboratori», «non nella mia filiera», ecc. sono espressioni comuni di resistenza al cambiamento personale e aziendale. Invece, un altro segreto delle imprese consapevoli è quello di aver capito che le condizioni ideali, così come non esistono ora, non sono mai esistite e non esisteranno mai nemmeno in futuro, per definizione, essendo appunto ideali. Quindi, le difficoltà non vanno viste come impedimenti, ma come la realtà di cui prendere atto e

¹⁰ Anche su questo punto rimando al caso di EcorNaturaSì che, come vedremo, ha l'«altruismo» nel nome stesso dell'azienda e ha costruito attorno a questo valore la strategia aziendale del cosiddetto «giusto prezzo» nei confronti di fornitori e clienti, in una tensione costante verso la creazione di comunità.

sulla quale formulare comunque una strategia appropriata per cominciare, qui ed ora, il viaggio per diventare imprese consapevoli.

2.5 How

L'ultima 'disperata' resistenza degli imprenditori è riassunta nella sensazione d'impotenza con la quale ho spesso sentito affermare: «sono d'accordo con tutto, ma come faccio a iniziare? Servirà un importante e strutturato progetto aziendale, serviranno riunioni di vertice, serviranno azioni importanti che non abbiamo tempo, volontà, coraggio di fare. Per il momento, è importante aver appreso queste consapevolezza, questo è già un cambiamento». L'*how*, il *come*, è così volutamente al centro di questo modello. Come in una ruota, è il mozzo che permette al modello delle imprese consapevoli di funzionare.

La consapevolezza da acquisire in questa fase è che la mente inganna, ci 'mente', facendoci credere che il cambiamento inizi già con i nostri pensieri. Tuttavia, il vero cambiamento comincia sempre e solo con le azioni. Quali azioni? C'è bisogno di un progetto strutturato e condiviso con il vertice e/o con tutti gli stakeholder? La risposta è quasi sempre 'no'. Le azioni giuste sono quelle possibili qui e ora. Spesso sono piccole azioni, apparentemente insignificanti e che già accadono nel quotidiano, come ad esempio la prossima riunione con i collaboratori, il prossimo incontro con un cliente o con un fornitore, ecc. L'importante è lasciarsi ispirare dal modello. Una volta 'partiti' portando consapevolezza a quanto già accade, si potranno poi progettare altre azioni significative e possibili qui ed ora. Solo a distanza di tempo, si potrà verificare quanta strada si è fatta nel viaggio delle imprese consapevoli. La declinazione del 'modello delle 5w' in strategia aziendale è quindi un percorso di consapevolezza che avviene a tappe nel tempo, con arricchimenti di significato sempre nuovi che contribuiscono a segnare il cammino 'biografico' dell'impresa (fig. 2).



Figura 2. Il modello completo delle 5w e il suo funzionamento

Come detto nel paragrafo del *who*, è chiaro, infine, che maggiore forza il modello acquisirà e sempre più dirompente sarà il suo impatto sulla consapevolezza quotidiana dell'agire, maggiore sarà la comunità di persone che sposerà questo modello: collaboratori, clienti, fornitori, finanziatori (banche e *shareholder*), gruppi di interesse locali ed esterni, ecc.

3 Il caso EcorNaturaSì Spa

3.1 La 'carta d'identità' di EcorNaturasi

EcorNaturaSì¹¹ è il più grande distributore e franchisor in Italia di prodotti biologici e biodinamici. L'azienda nasce dalla fusione avvenuta nel 2009 di Ecor, il più grande distributore specializzato nel biologico e biodinamico, con il suo principale cliente NaturaSì, la più importante catena di negozi biologici in Italia.

Il biologico è un metodo agricolo che, sommariamente, non inquina l'ambiente, in quanto lavora nel modo più naturale possibile e non fa uso della chimica di sintesi, in osservanza del regolamento europeo nr. 834/2007.¹² Il biodinamico, invece, è un metodo agricolo che ritiene il non inquinamento dell'ambiente solo una condizione necessaria, ma non sufficiente per la salute dell'uomo e della terra. Infatti, compito primario dell'agricoltore biodinamico è curare e arricchire la fertilità del terreno, vitalità che ritroviamo anche nei prodotti della terra e che è espressione, secondo questa filosofia, sia di un sistema agricolo sostenibile nel medio lungo termine, sia della massima qualità del cibo, in quanto apportatore di forze vitali. La vitalità della terra viene ricercata nel biodinamico con varie pratiche. A solo titolo esemplificativo, accenno qui ad alcune metodologie, a mio avviso chiarificatrici di questa pratica agricola. La premessa da cui l'agricoltore biodinamico parte è la seguente. La terra è un organismo vivente, nel quale la vita nasce grazie soprattutto alla luce e al calore del sole. La luce e il calore sono, insieme agli altri elementi naturali, acqua, terra e aria, i quattro elementi che l'agricoltore biodinamico costantemente monitora e bilancia nell'azienda agricola per mantenere il

11 I contenuti qui espressi sono esclusivamente un punto di vista dell'autore e possono non rispecchiare in tutto o in parte le posizioni dell'azienda.

12 La pratica del biologico è nata molto dopo rispetto al metodo biodinamico. In Europa, infatti, il primo regolamento sull'agricoltura biologica è il nr. 2092 del 1991 e può essere definito una versione *light* del biodinamico, introdotto nel 1924 e tutelato con il marchio internazionale Demeter fin dagli anni 1930, quando alcuni agricoltori che coltivavano la terra seguendo i principi della biodinamica decisero di tutelare i loro prodotti e le loro aziende. Fu così che pensarono a Demetra, dea della fertilità e della terra. Per approfondimenti sui metodi biologico e biodinamico si vedano, rispettivamente, <http://www.feder.bio> e <http://www.demeter.it>.

terreno vitale. Altre considerazioni sono poi tratte dall'analisi di diversi organismi viventi. Per esempio, ogni uomo ha come difesa dalle malattie un sistema immunitario, che costituisce la prima barriera di protezione per la vitalità del suo organismo. Se è assente, la vitalità dell'uomo è molto indebolita e l'organismo è esposto a qualsiasi malattia. Al contrario, più è presente e forte il sistema immunitario, più l'organismo è in salute, in quanto la sua vitalità è alta. Qual è dunque il sistema immunitario di un'azienda agricola? Secondo gli agricoltori biodinamici è la biodiversità. A differenza dell'agricoltore biologico, il quale generalmente non capisce l'importanza del paesaggio e utilizza solo rimedi naturali in un contesto che può rimanere poco vitale, l'agricoltore biodinamico cerca, invece, di arricchire la sua azienda con quanta più fauna e flora possibile, per creare un sistema immunitario che possa, nell'equilibrio eco-sistemico, fare da prima difesa contro le malattie. Il paesaggio acquista così la bellezza di un tempo, fatta di un delicato equilibrio fra boschi, siepi, laghi, prati, colture a riposo, rotazioni, sovesci, ecc. Un ruolo importante nelle aziende biodinamiche è poi giocato dagli animali, in particolare la vacca. Oggi, c'è una grande riscoperta del letame come principale metodo concimante per i terreni, per apportare a quest'ultimi vitalità. Questa pratica è da sempre considerata fondamentale per gli agricoltori biodinamici, a tal punto che, per garantire la massima qualità del letame, tendenzialmente l'agricoltore biodinamico preferisce allevare da sé le vacche, per garantire loro cibo, cure e uno stile di vita il migliore possibile. Possiamo, infine, accennare ai preparati biodinamici. I preparati sono, in estrema sintesi, delle sostanze che gli agricoltori usano per arricchire i cumuli o il terreno di elementi che apportano vitalità, come ad esempio il silicio (presente in grandi quantità nelle corna di vacca), usato come sappiamo anche nel fotovoltaico per catturare la luce del sole. La biodinamica è spesso bersaglio di critiche da parte di alcuni scienziati che non ne riconoscono la scientificità. Il problema, a mio avviso, è che spesso questi scienziati non hanno mai avuto modo di capire e/o approfondire il motivo principale dell'operato dell'agricoltore biodinamico, la ricerca della vitalità appunto, e quindi tendono frettolosamente a liquidare le pratiche biodinamiche, come ad esempio l'interramento del corno di vacca, come 'stregonerie' senza nessun fondamento e validità. Se la comunità scientifica si mettesse invece a fare seria ricerca sul biodinamico, senza pregiudizi, esso potrebbe acquisire la dignità che gli spetta e si potrebbe cominciare anche a fare innovazione, soprattutto verso quelle metodologie che possono apparire più bizzarre, per trovare nuove soluzioni più consone ai tempi moderni e con pari o maggiore risultato.

Il biodinamico è stato elaborato da Rudolf Steiner in un corso per agricoltori tenuto a Koberwitz in Polonia nel 1924, quando già apparivano i primi segnali dei danni che avrebbe portato l'agricoltura chimico-intensiva alla fertilità del terreno, alla qualità del cibo e all'economia agricola

(cf. Steiner 2009). Queste idee sul rinnovamento dell'agricoltura, della vita sociale e della scienza della nutrizione hanno da sempre ispirato i fondatori di Ecor, molti dei quali sono attualmente tra gli amministratori di EcorNaturaSì e della Libera Fondazione Antroposofica Rudolf Steiner che di EcorNaturaSì è oggi – come vedremo – il socio di maggioranza che determina le scelte strategiche aziendali.

Tuttavia, il biodinamico era – ed è ancor oggi – una pratica sconosciuta al grande pubblico. Per questo motivo, questi imprenditori decisero di divulgare la loro missione in maniera graduale, lavorando molto più alla divulgazione del biologico. Oggi, invece, che il settore biologico ha raggiunto una certa maturità, andare oltre il biologico verso un metodo biodinamico è decisamente la principale strategia dell'azienda. Infatti, EcorNaturaSì ha all'attivo molte collaborazioni con università ed enti di ricerca per dare una base scientifica al biodinamico e all'interno della stessa azienda è stato aperto da alcuni anni un laboratorio di ricerca e sviluppo, Vitalab, per analizzare la vitalità del cibo e dei suoli. L'azienda ha avviato anche un dipartimento agricolo composto prevalentemente da agronomi che supportano i fornitori di EcorNaturaSì nel passaggio dal biologico al biodinamico, in un'ottica di condivisione di conoscenze, trasparenza e relazioni di lunga durata, per dare anche al consumatore una maggiore sicurezza e qualità del cibo. Infine, è stato recentemente inaugurato un progetto associativo di produttori, denominato *Terre di Ecor*, per dare visibilità e consapevolezza anche al consumatore di questi progetti.

EcorNaturaSì ha chiuso il 2016 con 355 milioni di euro di fatturato, 1.100 dipendenti del gruppo, 6.500 prodotti a listino (di cui oltre l'80% prodotti in Italia), 1.000 clienti serviti in Italia come distributore, di cui circa 240 affiliati al franchising NaturaSì e altrettanti affiliati al progetto associativo CuoreBio, mentre i restanti 500 circa sono negozi indipendenti. L'azienda ha tre sedi: il nuovo grande polo logistico di Bologna, la casa madre centrale di San Vendemiano e Verona, sede storica dell'azienda NaturaSì. L'azienda in questi ultimi anni ha cominciato un'espansione anche nell'Est Europa, rilevando di recente una piccola società distributiva di prodotti biologici polacca con una dozzina di milioni di fatturato e circa 300 addetti.

3.2 La storia di EcorNaturaSì

La storia di Ecor comincia nel 1985, con l'apertura di un piccolo negozio di prodotti biologici e biodinamici, la cooperativa Ariele di Conegliano Veneto (Treviso), avviata grazie all'impegno di un gruppo di giovani che era ispirato dalle idee di Steiner, che spaziavano in molti settori della vita: dall'agricoltura, alla medicina, alla pedagogia, all'economia, ecc.

In quel periodo cresceva l'interesse verso una sana alimentazione. Nel contempo, anche in Italia alcuni agricoltori iniziavano a produrre con i

metodi biologico e biodinamico, scelti come alternativa all'introduzione dei sistemi industriali in agricoltura e all'uso sempre più massiccio di prodotti chimici di sintesi. La cooperativa Ariete voleva essere un luogo d'incontro fra i consumatori, sempre più attenti alla qualità dei prodotti, e gli agricoltori pionieri dell'agricoltura biologica e biodinamica che, dal canto loro, avevano necessità di uno sbocco commerciale. Così come a Conegliano, un po' in tutta Italia nascevano associazioni o cooperative di consumatori cui serviva un costante approvvigionamento dei prodotti. Sempre più persone si avvicinavano a questo mondo, non richiedendo solo riso integrale e prodotti macrobiotici, ma una gamma sempre più ampia di alimenti freschi e confezionati. In parallelo, quindi, facevano capolino, o crescevano, la produzione e la trasformazione dei prodotti biologici che, inizialmente, erano per lo più importati da Germania o Olanda, paesi in cui agricoltura e alimentazione biologica-biodinamica avevano cominciato a svilupparsi già dalla fine della guerra.

Questo gruppo di Conegliano, con poco denaro in tasca, ma ricco di ideali e volontà, dopo soli due anni, nel 1987 decise di dare vita anche a un piccolo distributore, GEA (è il nome che la mitologia greca dà alla Madre Terra). GEA, fondata assieme a una piccola azienda biellese attiva nell'import-export di prodotti prevalentemente biodinamici, cominciò a fornire regolarmente una gamma di prodotti sia freschi, sia confezionati, ai primi punti vendita specializzati in Veneto e in molti centri del resto d'Italia. Sempre nel 1987, queste persone acquistarono 25 ettari sulle colline di Conegliano per far nascere la cooperativa agricola biodinamica San Michele, affiancando così anche il lavoro agricolo all'attività commerciale. Attorno a questo ideale di servizio all'agricoltura, e quindi alla Terra, si aggregarono molte persone, offrendo il loro lavoro e dedicandosi ben oltre quanto ricevevano come retribuzione. Dopo una decina d'anni d'attività, l'associazione a cui faceva capo GEA decise di fondere quest'attività con quella di altre tre aziende, la Farnia di Rolo (Reggio Emilia), la Pro-Natura di Gargazzone (Bolzano) e l'Entrotterra di Pianezze San Lorenzo (Vicenza), che con i medesimi ideali svolgevano lo stesso lavoro in altre zone d'Italia. Nel 1998 nacque così Ecor Spa.

La nascita di Ecor come primo distributore specializzato nel panorama nazionale derivava da una situazione del mercato italiano del biologico e biodinamico molto precaria. Negli anni '80 e '90, il biologico era ancora un'attività pionieristica di poche persone, generalmente altamente valoriali, ma con scarse capacità imprenditoriali. Sia gli agricoltori che i negozianti (eccezione fatta per i NaturaSì di cui parleremo successivamente, che comunque sono nati solo nel 1992) erano piccoli e isolati, avevano difficoltà economico-finanziarie e non avevano una progettualità comune per permettere al settore di svilupparsi. Distributori specializzati medio-grandi che potessero costruire questa progettualità e fare da intermediario per tutto il mercato italiano non esistevano, esisteva solo qualche

realità piccola e locale. Erano presenti, tuttavia, distributori convenzionali di prodotti alimentari che avrebbero potuto 'infiltrarsi' nel settore,¹³ ma nella logica 'egoistica' di massimizzazione del profitto: comprando dagli agricoltori al prezzo più basso possibile, spesso sottocosto, e rivendendo ai negozianti al costo più alto possibile.¹⁴

Nelle loro esperienze imprenditoriali, soprattutto in quella agricola, era chiarissimo ai fondatori di Ecor che un'agricoltura biologica e soprattutto biodinamica non sarebbe stata possibile con distributori di tal genere, come non sarebbe stata possibile una divulgazione del biologico e del mangiare sano a larghe fasce di consumatori. Fare agricoltura di qualità per l'uomo e per l'ambiente e promuoverla in un contesto di sane relazioni sociali con produttori e piccoli commercianti ha un prezzo. Il cibo doveva uscire dalla anonimità alla quale era relegato, dalla terra alla tavola. Rarissimi erano infatti - e rari sono ancor oggi - i consumatori che conoscono il produttore e sanno dare un giusto valore alla qualità del cibo che acquistano. Ancora più rari sono quelli che sanno apprezzare la qualità delle relazioni che un atteggiamento altruistico ha generato, in tutta la filiera, dal lavoratore nei campi trattato e pagato dignitosamente, al punto vendita che promuove un rapporto e un servizio di educazione alimentare con il consumatore e non una spesa self-service come è sempre più la tendenza della grande distribuzione.

Questo gruppo d'imprenditori decise così di far nascere un distributore nazionale che riconoscesse ai produttori, ai negozianti e ai consumatori quello che viene definito un 'giusto prezzo', cioè un prezzo 'responsabile'; la copertura dei costi produttivi, un lavoro dignitoso, sane relazioni sociali ed esternalità (come la tutela del paesaggio e la biodiversità), con un margine di guadagno tale da permettere di innovare e fare cultura. Non solo riconoscere un giusto prezzo, ma anche fare comunità con produttori e negozianti in nome di una missione: la salute dell'uomo e dell'ambiente.

13 Come sta accadendo negli ultimi anni. Soprattutto dal 2016, l'offerta di biologico nella grande distribuzione in Italia è aumentata in maniera esponenziale. Questo è un bene da una parte, per la diffusione di un modo sano di fare agricoltura e di mangiare a fasce sempre più vaste della popolazione, ma rappresenta un rischio per la qualità del prodotto - e quindi del sistema agricolo - per il sistema dei prezzi che la grande distribuzione impone, soprattutto ai produttori (nella logica di acquistare al prezzo più basso possibile). Si veda anche la nota successiva.

14 Per un'analisi approfondita e recente di questa drammatica situazione si veda Ciconte, Liberti 2017, disponibile anche online al sito <http://www.internazionale.it/reportage/fabio-ciconte/2017/02/27/supermercati-inganno-sotto-costo>.

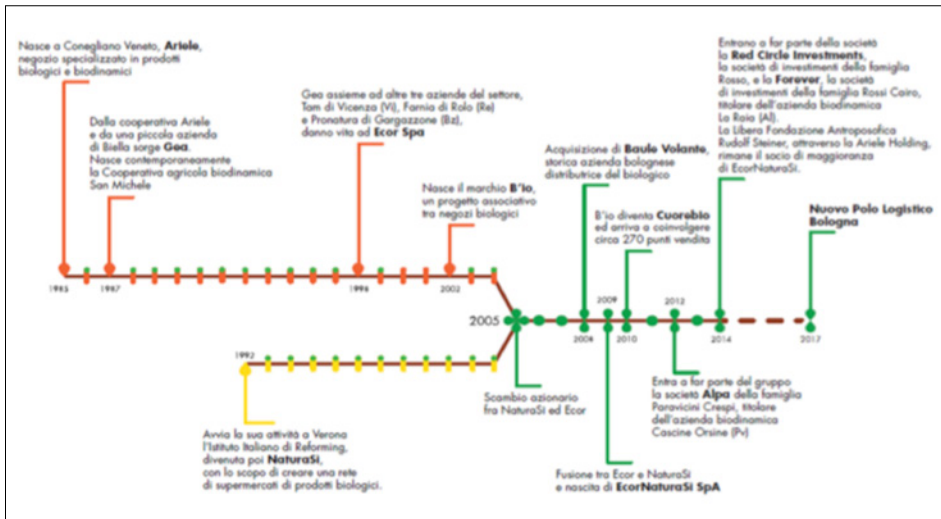


Figura 3. Le principali tappe di EcorNaturaSi Spa

Il primo passo per creare comunità fu quello di far evolvere il concetto di distributore, da semplice intermediario che acquista e rivende prodotti a un concetto più evoluto di *partner strategico* per fornitori e negozianti.

In sintesi, Ecor ha avuto il pregio di modificare il ruolo dei suoi agenti di prodotto in 'responsabili di zona', figure che si prendessero carico della 'salute' complessiva del loro pacchetto clienti. In questo modo, Ecor cominciò a elaborare e vendere un sistema apparentemente simile a un franchising, ma che di fatto era un pacchetto di servizi associativi ai suoi clienti, nell'ottica di aiutarli a crescere e migliorare. Questo progetto associativo nacque nel 2002 con il marchio B'io e si trasformò nel 2010 nel marchio Cuorebio che arrivò in quell'anno alla punta massima di 270 negozi aderenti. Questo progetto includeva i più svariati servizi: dal kit *light* puramente commerciale (volantini per i consumatori e vetrofania) a un servizio completo di ricerca locali, ristrutturazione, allestimento, fino al negozio chiavi in mano, per poi continuare un rapporto con i servizi di contabilità, pagamenti e controllo di gestione. Tuttavia, il marchio B'io faceva fatica a decollare. Non essendo un franchising dava molta libertà di personalizzazione al cliente, rendendo così il progetto difficilmente identificabile da parte del consumatore finale.¹⁵ Per questo motivo, i fondatori di Ecor capirono che serviva una maggiore standardizzazione del progetto

15 A solo titolo di esempio, si pensi al fatto che questo marchio associativo non sostituiva il nome dell'insegna, ma si affiancava al nome storico del negozio e questo rendeva il marchio secondario nella memoria del consumatore. A queste difficoltà si aggiungano le complessità gestionali di un progetto associativo molto disomogeneo e personalizzato.

associativo che avrebbe portato non solo a una maggiore riconoscibilità, ma anche a migliori performance dei punti vendita. Così, nell'ottica costante di fare comunità, la dirigenza di Ecor si avvicinò alla dirigenza di NaturaSì. Quest'ultima era una catena nata nel 1992 a Verona, fondata da imprenditori che avevano l'obiettivo di essere presenti nelle maggiori città italiane con supermercati biologici di medio-grandi dimensioni. Quasi da subito, NaturaSì si impose nel mercato nazionale del biologico e diventò il principale cliente di Ecor, con una buona notorietà del marchio presso i consumatori. Il know-how imprenditoriale e commerciale di NaturaSì rappresentava dunque l'elemento mancante da offrire ai punti vendita clienti di Ecor distributore, per aiutarli a crescere e fare insieme comunità. Così, nel 2005 avvenne tra le due proprietà uno scambio azionario che approdò nel 2009 alla fusione delle due aziende in EcorNaturaSì Spa.

L'anno prima Ecor ha anche acquisito un piccolo e storico distributore di Bologna, Baule Volante, specializzato nella vendita di prodotti biologici nei canali delle erboristerie, farmacie e piccoli punti vendita non serviti da Ecor. Anche questa acquisizione è stata strategica per consolidare la presenza in mercati molto affini ai negozi specializzati. Forte di due distributori - Ecor e Baule Volante - e con una catena in franchising, NaturaSì, il gruppo Ecor-NaturaSì ha così visto negli ultimi anni un rafforzamento significativo della propria presenza nel mercato, con margini importanti di crescita annua, dettati soprattutto dall'ampliamento della rete di franchising dai circa 100 negozi del 2009 agli attuali 240, di cui più di un terzo di proprietà.

Da quanto esposto, possiamo dire che è stato raggiunto un obiettivo: quello di creare una comunità di negozi riconoscibile dai consumatori. Il passo successivo, tuttora in corso, è ora quello di creare una comunità tra i produttori. Ad aiutare questo passaggio è intervenuta anche una modifica societaria. Alcuni anni fa, i soci fondatori di NaturaSì sono usciti dalla compagine azionaria di EcorNaturaSì. I soci fondatori di Ecor che, come detto, detengono la quota di maggioranza e decidono le scelte strategiche dell'azienda, hanno così colto questa opportunità per far entrare nella compagine sociale nuovi azionisti che avessero a cuore l'agricoltura: sono così entrati tre nuovi imprenditori proprietari di aziende agricole, di cui due aziende agricole biodinamiche e una biologica.¹⁶ A settembre 2017, EcorNaturaSì ha inaugurato il nuovo polo logistico di Bologna che segnerà un passaggio storico per l'azienda, per il rafforzamento della distribuzione e per l'espansione del biologico nel centro e sud Italia. Troviamo una sintesi grafica della storia del gruppo nella figura 3 e una rappresentazione completa del gruppo di EcorNaturaSì nella figura 4.

16 I nuovi imprenditori sono la famiglia Crespi Paravicini, proprietaria nella provincia di Pavia di una delle più importanti e storiche fattorie biodinamiche in Italia, le Cascine Orsine. L'imprenditore milanese Rossi Cairo, proprietario di un'azienda vinicola biodinamica a Novi Ligure, La Raia, con annesso asilo steineriano. Il patron della Diesel Renzo Rosso, figlio di agricoltori e proprietario dell'azienda agricola biologica Diesel Farm a Marostica.



Figura 4. Il gruppo EcorNaturaSi

3.3 Il modello delle 5w di EcorNaturaSi

Per avere un'immagine dell'adesione di quest'azienda al modello delle 5w, è a mio avviso importante esaminare il marchio che riassume molto bene sia la storia aziendale, sia le strategie future dell'azienda. Come si può vedere dalla figura 5, il marchio di EcorNaturaSi è ripreso dal marchio storico di Ecor che ha già nel nome le motivazioni e gli ideali fondanti: 'eco' da ecologia, ma anche da economia, e 'cor', come cuore, quindi 'economia con un cuore'.



Figura 5. Il marchio di EcorNaturaSi

All'interno di un quadrato con uno sfondo verde,¹⁷ il colore che ricorda la naturalità, è inserita una figura che ricorda appunto contemporaneamente:

- una *e*, per evocare il nome di Ecor e una duplice missione negli ambiti dell'economia e dell'ecologia;
- un *cuore*, simbolo non solo di amore e di cura, ma anche organo vitale;
- un *germoglio*, simbolo di crescita, evoluzione, ma anche di rispetto per le biodiversità;
- una *farfalla*, simbolo dell'importanza degli animali in agricoltura;
- una *lemniscata*, una particolare curva usata per rappresentare in una forma 'vivente' la filiera e il ruolo di Ecor - come un cuore - all'interno di quest'ultima.¹⁸

Se apriamo la lemniscata nel marchio Ecor ci è ancora più chiara la rappresentazione della filiera (fig. 6).



Figura 6. La lemniscata aperta

Cosa vuol dire quindi 'economia con un cuore'? Nella risposta a questa domanda vi è uno dei valori principali della missione di quest'azienda. Il cuore, all'interno di un organismo, ha la funzione di far circolare il sangue in maniera 'altruistica', per sua stessa natura: non può, infatti, né trattenere per sé più sangue a discapito dell'organismo, né favorire alcune aree del corpo a discapito di altre, pena la malattia dell'intero corpo e quindi anche di se stesso. I fondatori di Ecor sognavano così un

17 Anche il quadrato ha un suo significato, con quattro lati poiché quattro furono le aziende fondatrici di Ecor. Ma il quadrato è anche simbolo della terra e della concretezza: gli ideali di Ecor - e in genere di ogni uomo - devono cioè calarsi nella quotidianità.

18 La lemniscata ricorda i processi di sviluppo delle piante o, più in generale, il passaggio da una realtà a un'altra che spesso in natura produce un movimento di contrazione e dilatazione, come un respiro, in un ritmo costante. Da questo punto di vista, possiamo immaginare la filiera del biologico come un respiro, fatto di un movimento dilatatorio nelle molteplici aziende di produzione, da cui Ecor acquista come grossista contraendo i flussi di merce e di denaro in un unico centro distributivo, per poi ridistribuirli ai punti vendita in un nuovo movimento dilatatorio (la consegna delle merci e i relativi flussi di denaro).

distributore che, all'interno della filiera del biologico, fosse il più possibile altruista nella distribuzione dei flussi di denaro e di merce verso fornitori e negozianti. L'egoismo di un distributore che si fosse posto come unico fine l'arricchimento individuale avrebbe portato ad un organismo - una filiera cioè - malato.

La malattia di una filiera, ma in generale di un sistema economico il cui unico fine è l'arricchimento personale era molto chiara ai fondatori di Ecor, sia dal punto di vista ideale (e medico, potremmo dire), sia dal punto di vista pratico (ricordiamo che Ecor nacque proprio per tentare di risolvere questo problema nella filiera del biologico e biodinamico).

Riprenderemo estensivamente più tardi questo concetto, affrontando il tema dell'altruismo. Quello che qui preme sottolineare è che già il marchio di EcorNaturaSì riassume in maniera molto evidente tre parole chiave del modello delle 5w, in relazione al *what*, al *why* e al *who*: realizzare una *missione* (la 'e' di *ecor* come *ecologia* e come *economia*), con un profondo senso di *altruismo* (lavorare oggettivamente come un cuore), costruendo *comunità* (ogni azienda, come un organo, trova il suo senso di esistere all'interno di un organismo che deve continuamente sostenere con altruismo per la sua stessa salute: leggasi la filiera, da monte a valle).

3.4 Il *What*, la missione di EcorNaturaSì

«Distribuire prodotti biologici, biodinamici e naturali che contribuiscano a migliorare non solo la salute delle persone, ma anche quella della terra, della natura e dell'ambiente in generale», questa è la sintesi della missione di EcorNaturaSì che compare nel sito istituzionale aziendale.¹⁹ Tuttavia, la reale missione dell'azienda va ben oltre la distribuzione di prodotti biologici, biodinamici e naturali ed è solo grazie a questa visione più ampia che l'azienda ha potuto affermarsi nel mercato e crescere ininterrottamente per 30 anni. Un paio di anni fa, il presidente dell'azienda in nome della Fondazione di cui è membro (che, ricordiamo, è socia di maggioranza di EcorNaturaSì), ha scritto nero su bianco la missione più estensiva, ed è tutt'ora in corso un programma molto intenso di divulgazione a tutta la comunità. Possiamo trovare in figura 7 una rappresentazione ridotta.

L'adesione agli ideali del Vero, del Bello e del Buono, come possiamo quindi vedere, sta diventando sempre più esplicita, in corrispondenza del crescere di consapevolezza di tutta la comunità aziendale. A solo titolo esemplificativo, possiamo affermare le seguenti corrispondenze.

19 Vedi <http://www.ecornaturasi.it/it/chi-siamo/mission>.

Prodotti e ambiente

I prodotti distribuiti dalla nostra azienda devono contribuire a migliorare la salute dell'uomo, della terra e dell'ambiente nel quale viviamo.

Sviluppo del mercato

Vogliamo far crescere il mercato dei prodotti biologici in particolare attraverso i negozi specializzati per condurre il mercato da una condizione di anonimato ad una condizione di relazione trasparente e consapevole tra tutti coloro che ne sono partecipi.

Clienti e fornitori

Con i nostri clienti e i nostri fornitori miriamo a creare relazioni trasparenti e durature nel tempo. La loro salute economica e sociale deve essere da noi considerata e curata quanto meno al pari della nostra.

Consumatori

I consumatori dei nostri prodotti sono da noi considerati e rispettati come individui che cercano i nostri prodotti per la loro salute e la salute dei loro cari.

Cultura

La cultura relativa alla sana alimentazione ed alla cura della terra e della natura fa parte della nostra missione economica e sociale. La trasmettiamo ai nostri collaboratori, clienti e fornitori, consumatori, e alla società nella quale operiamo.

Economia e società

Riteniamo che l'economia debba contribuire a un sano sviluppo dell'intera comunità sociale creando le condizioni di una rispettosa ed equa relazione tra gli individui e le condizioni per una loro crescita individuale.

Futuro

Vogliamo contribuire con i nostri ideali e il nostro operato alla realizzazione di un futuro dove l'Uomo è consapevole del proprio ruolo e della propria responsabilità nella relazione con gli altri uomini e nella cura verso la terra e tutti gli esseri della Natura.

Collaboratori

I nostri collaboratori sono persone che vivono una parte importata della loro vita svolgendo una funzione specifica all'interno della nostra azienda. L'esperienza di lavoro deve essere per ogni collaboratore l'occasione per un miglioramento personale e di relazione.

Capi

Nell'azienda deve esserci una ripartizione dei compiti, delle mansioni e conseguentemente delle responsabilità. Fare crescere professionalmente e socialmente i propri collaboratori dovrebbe essere il compito primario di ogni responsabile.

Figura 7. La vera missione di EcorNaturaSi (versione ridotta)

Il Vero

Sul fronte agricolo, l'impegno dell'azienda è fare cultura sul metodo biodinamico, che corrisponde al vero concetto di sostenibilità del modello agricolo rispetto al metodo biologico, apportando fertilità al terreno, e di qualità alimentare, apportando vitalità ai prodotti; come distributore, far capire l'importanza della cultura del giusto prezzo ed essere un organo al servizio di una comunità; dal lato negozi, l'importanza di fornire ai clienti un servizio di educazione alimentare, di diffondere una cultura del cibo e delle relazioni, di fare una comunicazione chiara e veritiera, ecc.²⁰

²⁰ L'approfondimento del Vero, essendo un ideale per definizione mai raggiungibile, non ha fine e può condurre l'azienda a sempre nuove responsabilità, in funzione anche dell'evolversi dei tempi e delle richieste di ogni epoca. A solo titolo esemplificativo, basti pensare che Whole Foods, per citare un caso simile a EcorNaturaSi, ha da qualche anno creato tre fondazioni che rispondono a tre responsabilità diverse in relazione al Vero. Whole Kids Foundation ha la missione di fare educazione alimentare e avviare mense biologiche in tutte le scuole degli Stati Uniti; Whole Planet Foundation ha, invece, la missione di educare gli stati del terzo e quarto mondo alla imprenditorialità e al biologico; Whole Cities Foundation ha infine l'obiettivo di consentire a ogni comunità locale l'accesso a un cibo fresco, sano e genuino. Per approfondimenti si vedano: <http://www.wholekidsfoundation.org>; <http://www.wholeplanetfoundation.org>; <http://www.wholecitiesfoundation.org>.

Il Bello

Sul fronte del Bello, l'azienda ha lavorato molto negli ultimi anni, migliorando l'immagine dei punti vendita NaturaSi in luoghi caldi, accoglienti, dove il cliente possa sentirsi accolto. Non solo, ma anche i singoli reparti del negozio, in particolare quelli più strategici come il reparto ortofrutta, hanno migliorato molto la loro immagine, per essere più invitanti nei confronti dei clienti e per far percepire anche visivamente la vitalità del cibo. Sul lato prodotto, anche il packaging di Ecor è molto curato ed essenziale. Interessante è il tentativo avviato negli ultimi anni di richiamare l'attenzione del consumatore al bello nel reparto ortofrutta, inteso non come standardizzazione e omogeneizzazione dei prodotti, ma come unicità dei prodotti della terra che offre naturalmente prodotti di calibri e forme diverse e con qualche difetto di forma. Ma proprio in questi difetti stanno la loro bellezza e unicità. Il progetto è denominato *Buoni dentro*.

Il Buono

Dal punto di vista del Buono, la genuinità dei prodotti offerti e l'impegno verso una qualità oltre il biologico sono nel cuore della missione aziendale. Inoltre, l'azienda ha recentemente avviato un progetto denominato *Rivoluzione del gusto* per riformulare le ricette di molti prodotti in assortimento nell'ottica di offrire maggiore bontà e salubrità.

3.5 Il *Why*, l'altruismo di EcorNaturaSi

EcorNaturaSi ha nel suo marchio il cuore, organo che è altruista per natura. L'altruismo, in effetti, è stata una delle strategie fondamentali di Ecor per evolvere la sua funzione da un classico distributore di merci a un organo a sostegno di una comunità di produttori e negozianti, concetto che è poi stato declinato nel motto del 'giusto prezzo'.

Tuttavia, la visione dell'economia e del denaro dei fondatori di Ecor, ispirati dalle idee di Rudolf Steiner, non si esaurisce al giusto prezzo. Infatti, questo pensatore austriaco, in un sistema economico basato sulla divisione del lavoro che ha nella sua essenza l'altruismo (ognuno ha bisogno dell'altro per i prodotti di cui necessita), vedeva nella moneta tre usi principali: la compravendita, il prestito, il dono. Ogni azienda - ognuno di noi - non necessariamente spende tutto il denaro a sua disposizione per acquistare, ma può anche prestare o donare denaro. Nel prestito e nel dono l'altruismo aumenta in modo esponenziale: ogni attore economico - dalle aziende ai consumatori - dovrebbe così avere la responsabilità non solo di dare un giusto prezzo, ma anche quando necessario dare un 'giusto prestito' e un

'giusto dono' verso quelle iniziative culturali-imprenditoriali che meritano un sostegno, pena la malattia dell'organismo economico.²¹

Secondo quest'ottica, anche Ecor nel corso dei suoi trent'anni di storia ha cercato, nei limiti concessi dal panorama legislativo che non contempera una visione così ampia del fare impresa, di prestare e donare denaro a produttori e negozianti, nell'ottica di fare comunità per crescere insieme.²²

Possiamo leggere sotto questa lente anche i recenti progetti di EcorNaturaSi rivolti ai consumatori per educarli a un uso cosciente del denaro: si veda, ad esempio, il progetto di *Adotta una Zolla*²³ che invita ad adottare (come prestito di denaro) parti di terreno di aziende agricole biodinamiche. Sono già in germe anche alcune progettualità verso la cultura del dono: è stata di recente inaugurata l'Accademia Internazionale di Agricoltura Biodinamica,²⁴ un progetto pratico-formativo per avviare giovani alla professione di agricoltori biodinamici, di cui EcorNaturaSi è lo sponsor principale (denaro di donazione, appunto) e che presto si aprirà anche a donazioni esterne.

Da ultimo, ma non per importanza, vale la pena accennare anche alla compagine sociale di EcorNaturaSi. L'attuale socio di maggioranza è, come si è visto, la Libera Fondazione Antroposofica Rudolf Steiner di Conegliano, fondatrice di Ecor. Con questa forte scelta societaria, fin dalla nascita, questo gruppo di imprenditori, ha eliminato possibili inquinamenti della missione derivanti dall'egoismo personale. Questa pura dedizione all'altruismo è stata a mio avviso una delle chiavi del loro successo e della coesione del gruppo per tutti questi anni.²⁵ In questo modo, tutti gli utili della Fondazione fin dalla sua nascita sono stati donati a iniziative a sostegno della missione, come la creazione della Libera Scuola Waldorf Novalis,²⁶ una delle scuole steineriane più importanti d'Europa che ha sede a San Vendemiano (Treviso), a un chilometro circa dalla sede logistica di Ecor, con un percorso di studi dall'asilo alla scuola superiore, quest'ultima con due indirizzi di studio: la bioedilizia e l'agricoltura biodinamica.

21 L'aspetto interessante di questa tripartizione del denaro è la consapevolezza che un sistema economico è in salute quando queste tre sfere sono in equilibrio tra loro, altrimenti si creano degli scompensi. Per fare un esempio pertinente al caso EcorNaturaSi, pensiamo ad esempio a un agricoltore: se un produttore non è pagato con il giusto prezzo, necessariamente sarà costretto prima o poi a indebitarsi. La quantità di capitale di prestito è quindi direttamente proporzionale alla scarsità di capitale di compravendita. Per approfondimenti, si veda Steiner 2014.

22 Mi riferisco soprattutto al progetto B'io (poi Cuorebio). Si veda sopra, nella sezione «Storia di EcorNaturaSi».

23 Si veda www.adottaunazolla.bio.

24 Si veda www.accademiabiodinamica.it.

25 Per un'analisi di questa innovativa forma di proprietà dell'azienda si veda De Nardi 2015.

26 Per approfondimenti, vedi www.lacruna.it.



Figura 8. La libera scuola Waldorf Novalis a San Vendemiano (Treviso)

Per quanto riguarda, infine, l'esame del *why* di EcorNaturaSi declinato in rapporto ai collaboratori aziendali, per i quali la virtù da allenare e implementare ogni giorno, più che l'altruismo è 'la fratellanza', numerose sono le iniziative di EcorNaturaSi per la promozione di questa competenza. A solo titolo di esempio, citiamo il reddito minimo garantito, oltre quanto previsto contrattualmente, un articolato progetto di *welfare* aziendale, un microcredito e un fondo di solidarietà per i dipendenti in difficoltà, un'accademia formativa molto articolata,²⁷ con progetti formativi anche nell'ambito dell'intelligenza emotiva, e numerose altre iniziative che in questa sede non è possibile elencare.

3.6 Il *Who*, il creare comunità di EcorNaturaSi

Abbiamo già visto più volte che anche il concetto di 'comunità' è centrale nella strategia di EcorNaturaSi. Non solo la forma giuridica della fondazione, scelta dai fondatori di Ecor, richiama a esso, ma la stessa strategia di quest'azienda può essere letta storicamente nel costante tentativo di creare comunità con negozianti e produttori.

Merita un cenno anche il Progetto *Fattoria Di Vaira*,²⁸ una fattoria di più di 500 ettari situata nel Molise a Petacciato (Campobasso). Già nel secolo scorso, la Fattoria Di Vaira rappresentava uno dei più ammirati esempi di azienda agricola nel Mezzogiorno, non solo per le dimensioni e la posizio-

²⁷ Vedi www.naturasiaccademia.it.

²⁸ Vedi www.fattoriadivaira.it.

ne ideale a pochi chilometri dal mare, ma soprattutto per la lungimirante gestione del suo fondatore e della moglie. Quest'ultima nel 1952, dopo la morte del marito, creò una fondazione presieduta per statuto dal Vescovo di Termoli-Larino, affidandole sia la gestione, sia la missione di formare ed educare i giovani alla professione agricola. La Fondazione Di Vaira portò avanti questi intenti fino al 2006, quando il consiglio decise di affidare l'azienda a una struttura esterna che ne rispettasse le finalità originarie. È in questa fase che si interessa alla Fattoria Di Vaira il gruppo EcorNaturaSì. Nel 2007, in una compagine societaria aperta a chiunque fosse interessato, il gruppo, insieme ad alcuni negozi specializzati del biologico, fornitori, consumatori, dipendenti di EcorNaturaSì, in un virtuoso e concreto esempio di creazione di comunità, lungo tutta la filiera, ha dato vita all'Opera società agricola biodinamica Di Vaira, con la volontà di prendere in gestione l'intera azienda e creare un organismo a ciclo chiuso secondo i principi dell'agricoltura biodinamica. Altre appassionate persone si sono poi aggiunte nel tempo nella compagine azionaria, che è tuttora aperta all'ingresso di nuovi soci.²⁹

I progetti futuri di EcorNaturaSì sono orientati a creare comunità con i consumatori finali, cercando di metterli a diretto contatto con i produttori per renderli maggiormente consapevoli dei seri danni che un sistema agricolo chimico-intensivo e un'economia basata sull'egoismo hanno prodotto all'umanità in generale.³⁰ Tali progetti sono quindi orientati a creare 'consumatori coscienti' che possano non solo fare scelte d'acquisto consapevoli, ma trasformarsi anche da semplici spettatori ad attori della catena del valore, magari - grazie ad associazioni di consumatori - anche con un ruolo consultivo-decisionale nel processo di formazione del prezzo e delle strategie aziendali.³¹

3.7 Il qui ed ora con piccoli passi

Per quanto riguarda la concretezza di questi ideali e non un'idealità astratta confinata a documenti aziendali di pura idealità o peggio di *greenwashing*, non possiamo certo dire che EcorNaturaSì non abbia cercato di dare concretezza alla sua missione e ai suoi valori. È indubbia ed encomiabile

29 Si veda <http://www.fattoriadivaira.it/chi-siamo/diventa-sostenitore/>. È attualmente in studio anche un'apertura della compagine sociale di EcorNaturaSì.

30 Si veda, ad esempio, le convention e gli eventi organizzati da EcorNaturaSì per invitare i consumatori nelle aziende agricole, come l'iniziativa *Seminare il futuro* (www.seminareilfuturo.it) e *Porte Aperte in Campagna* (www.biopartecipa.it).

31 Infatti, non dobbiamo dimenticare che tutta la filiera dipende dalla scelta a scaffale del consumatore. A quest'ultimo è giusto quindi dare maggiore potere decisionale, soprattutto in un'ottica di un consumatore sempre più critico e attento nei confronti di ciò che acquista.

l'autenticità del suo modello. È difficile per un indagatore esterno giudicare se siano state sprecate tempo o opportunità preziose, se non nei limiti dell'agire di ogni uomo e di ogni impresa nelle difficoltà che la vita presenta. È quindi solo a livello individuale che si può giornalmente monitorare se gli ideali sono nel pensiero o nell'azione, se – per dirla con un detto anglosassone – si è oppure no nel *walk the talk*.

3.8 Aree di miglioramento del modello EcorNaturaSì

L'adesione al modello delle 5w di EcorNaturaSì è solida e sostanziosa. Tuttavia, alcune aree di miglioramento possono essere indicate.

La Missione

La missione di EcorNaturaSì, a mio giudizio, non ha ancora la forza e la chiarezza comunicativa a cui anela. La quasi totalità dei consumatori conosce solo il marchio NaturaSì, al quale associa certamente una certa qualità e sicurezza del biologico, ma è poco informata o non sa nulla su Ecor e sulla filosofia sottostante che è il cardine dell'azienda. Puntando molto sul marchio NaturaSì, l'azienda negli ultimi anni ha in un certo senso 'parcheggiato' i suoi valori fondanti, così ben espressi dal marchio Ecor. Si nota una sovrabbondanza di marchi, siti e progetti³² che, a mio avviso, creano confusione al consumatore finale. Il payoff di NaturaSì 'bio per vocazione' non richiama – come, invece, a mio giudizio dovrebbe – l'obiettivo dell'azienda di andare 'oltre il biologico'.

Per quanto riguarda l'adesione agli ideali del Vero, del Bello e del Buono, anche qui si nota ancora un certo timore nell'affermare la propria identità: il metodo biodinamico dovrebbe essere molto più valorizzato e comunicato, l'assortimento dovrebbe essere ridotto e coerente a un percorso di educazione alimentare dei consumatori,³³ il format di negozio dovrebbe mantenere al centro la relazione tra negoziante e consumatore, fondamentale oltre ogni comunicazione scritta per costruire consapevolezza e comunità attorno al 'giusto prezzo'.

32 L'azienda ha al momento 3 siti per presentarsi: il sito www.ecor.it; il sito www.naturasi.it; il sito www.ecornaturasi.it.

33 Questo è un tema ricorrente nel settore. Ad esempio, il fondatore di Whole Foods, J. Mackey, durante l'intervista per l'apertura del suo primo punto vendita a Londra nel 2009, ha dichiarato esplicitamente di essere rammaricato per avere in assortimento parecchio cibo che, pur biologico, è contrario ai principi di educazione alimentare (si pensi a molti snack o alle bibite gassate, per esempio). Si veda www.theguardian.com/business/2009/aug/05/whole-foods-boss-junk-food.

A proposito di 'giusto prezzo', per quanto riguarda quella parte di assortimento non in esclusiva che il consumatore trova, oltre ai NaturaSì, nella grande distribuzione, non è chiaro se anche per questi prodotti e per le relazioni con i fornitori sottostanti sia applicato un rapporto 'altruista' del 'giusto prezzo'. In generale, poi, possiamo affermare che le ridotte economie di scala di quest'azienda rispetto alla grande distribuzione comportano un significativo costo del distributore che incide parecchio nella formazione del prezzo, rendendo più onerosa per il consumatore la scelta d'acquisto di un prodotto NaturaSì.

Per quanto riguarda il *who*, il creare comunità, EcorNaturaSì, pur con tutti gli sforzi compiuti in questa direzione nel corso degli ultimi 30 anni per sostenere produttori e negozianti, non si è ancora 'spossessata' della missione come il modello delle 5w richiederebbe. La missione è stata scritta solo nel corso degli ultimi due anni dal presidente dell'azienda e manca ancora il passaggio fondamentale di donarla alla comunità del biologico per farli sentire attori e non spettatori di questo processo. Certo, la base è ottima, ma ogni stakeholder per sentirsi parte importante di una comunità ha diritto di arricchire la missione con il suo punto di vista in un processo di co-creazione di contenuti.

Come abbiamo visto, infatti, il fine ultimo dell'impresa consapevole è quello che collaboratori, clienti e fornitori vantino un senso di appartenenza verso la missione e i valori in essa contenuti, tale da affermare che questi sono anche la *loro* missione e i *loro* valori. Per arrivare a questa fondamentale tappa nel cammino di costruzione di una comunità, l'impresa consapevole deve essere disposta a condividere, allargare, e a volte stravolgere, la missione con quello che la comunità sente di aggiungere per farla propria, con uno sforzo incredibile di ascolto per cercare di cogliere punti di vista nuovi e sconosciuti che arricchiscono la missione di sfumature inaspettate. Questo è un passo molto difficile, ma imprescindibile per realizzare una missione consapevole: è una grande prova non solo di ascolto, ma di vero e proprio altruismo spossessarsi della missione scritta di proprio pugno - che rappresenta spesso quasi un testamento dei propri valori più profondi - per donarla a una comunità che, prima di poterla sostenere, ha bisogno di farla propria.

Su questa base si appoggia poi un'altra tappa strategica della costruzione concreta di comunità allargate a tutta la filiera, ancora tutta da costruire per EcorNaturaSì. Mi riferisco a una progettazione reale del cambiamento, tramite progetti con rendicontazione periodica agli stakeholder, nell'ottica di realizzare insieme questa missione allargata.

Inoltre, il progetto di realizzare comunità con i consumatori è - a mio modesto avviso - ancora troppo idealistico, soprattutto se si ha la convinzione che a realizzarlo sia EcorNaturaSì e non i punti vendita. La costruzione di comunità con i consumatori avviene ogni giorno concretamente solo nelle comunità locali, con rapporti da uomo a uomo. In questo,

l'azienda dovrebbe spostare in periferia e non mantenere al centro i progetti di cambiamento, spronando e lasciando ai negozi maggiore libertà di iniziativa individuale.

Un ultimo appunto riguardo ai collaboratori di EcorNaturaSi. L'azienda dovrebbe impegnarsi maggiormente nell'esplorazione dei percorsi biografici di ogni collaboratore, per cercare di individuare le missioni individuali di ognuno, in linea con una più forte adesione al modello delle 5w e con la filosofia di Rudolf Steiner alla quale si ispira. Infatti, sappiamo che, prima di aderire a una missione aziendale, ogni lavoratore cerca una propria missione individuale nel lavoro. Ogni azienda dovrebbe quindi far combaciare missione individuale e missione aziendale, individuando gli ambiti di applicazione in cui entrambi possono meglio esternarsi e arricchirsi a vicenda.

4 Come applicare il modello? Cosa può fare una p.m.i. del Nordest

L'applicazione del modello delle 5w non è esclusivo appannaggio delle medio-grandi imprese. Ogni azienda può sperimentare questo modello per acquistare consapevolezza. Come procedere? Il mio consiglio è quello di cominciare a fare esperienza della missione più autentica, provando a declinarla nero su bianco nei concetti del Vero, del Bello e del Buono. Successivamente, poiché al centro del modello stanno le azioni, l'azienda deve progettare e pianificare delle micro-azioni sostenibili che comincino, seppur lentamente, a realizzare la nuova missione. Così facendo, la ruota del modello avrà cominciato ad avviarsi, una consapevolezza stimolerà l'altra, da una pianificazione ne nascerà una successiva e così, di tappa in tappa, si prenderà sempre più coraggio e si daranno sempre più profondità e coerenza alla declinazione della missione aziendale consapevole.

Allo stesso modo, gradualmente, l'azienda potrà quindi orientare verso gli stakeholder i concetti di altruismo e fratellanza e quindi costruire *comunità*, ricordandosi sempre la regola generale di pianificare e realizzare micro-azioni sostenibili e coerenti con il nuovo modello valoriale delle imprese consapevoli. Occorre preoccuparsi della profittabilità del modello? Il caso EcorNaturaSi, con crescita annua costante a due cifre dalla nascita a oggi, insegna a non pensare al ritorno economico. Il profitto è solo una conseguenza di un modello che, lavorando con i giusti concetti di un organismo vivente, è per definizione sostenibile nei triplici ambiti economico, ambientale e sociale, e quindi può portare a tutta la filiera solo salute e prosperità a lungo termine.³⁴

³⁴ Già Keynes nel 1931, in un saggio poco conosciuto agli stessi studiosi di economia, è molto critico nei confronti dei modelli economici che hanno al centro solo la massimizzazione dei profitti, vedendoli come un male necessario in un percorso di crescente consape-



Figura 9. Un esempio di applicazione del modello a una p.m.i. del Nordest

5 Conclusioni

Il modello delle imprese consapevoli offre una visione olistica dell'agire imprenditoriale che ogni azienda può cominciare ad applicare e che non appartiene quindi solo a singoli imprenditori creativi e lungimiranti che, per fortunati motivi, sono riusciti a realizzare la loro missione imprenditoriale e di vita.

Per cominciare a diventare imprese consapevoli non basta, però, solamente declinare la propria personale applicazione del *cosa*, del *perché* e del *chi* di questo modello, ma soprattutto occorre vincere la resistenza al cambiamento generata da pensieri come il 'non qui', il 'non ora', 'le piccole azioni non servono a nulla'. La consapevolezza del 'qui', dell' 'ora' e delle 'piccole azioni' è, invece, fondamentale per sperimentare la potenzialità,

volezza sociale che sarebbe durato per centinaia d'anni, e solo al termine avrebbe portato alla comprensione dei veri fini etici dell'economia. Egli afferma: 'Nel momento in cui l'accumulazione di ricchezza cesserà di avere l'importanza sociale che le attribuiamo oggi, i nostri codici morali non saranno più gli stessi. Saremo finalmente in grado di buttare alle ortiche molti pseudo-principi che ci affliggono da duecento anni, e che ci hanno spinto a far passare alcune fra le più ripugnanti qualità umane per virtù eccelse. Potremo finalmente permetterci di assegnare al desiderio di denaro il suo giusto valore. L'amore per il denaro, per il possesso del denaro - da non confondersi con l'amore per il denaro che serve a vivere meglio, a gustare la vita -, sarà, agli occhi di tutti, un'attitudine morbosa e repellente, una di quelle inclinazioni a metà criminali e a metà patologiche da affidare con un brivido agli specialisti di malattie mentali' (2009, 25). E più avanti afferma ancora: 'Dobbiamo tornare a porre i fini avanti ai mezzi, e ad anteporre il buono all'utile. Dobbiamo onorare chi può insegnarci a cogliere meglio l'ora e il giorno, quelle deliziose persone capaci di apprezzare le cose fino in fondo, i gigli del campo che non lavorano e non filano. Ma, attenzione, il tempo non è ancora venuto. Per almeno un altro centinaio di anni dovremo fingere con noi stessi che il bene è male, e il male è bene; perché il male è utile e il bene no. Per un altro po', i nostri dèi continueranno a essere gli stessi, perché solo l'avarizia, l'usura e la precauzione possono condurci oltre il tunnel della necessità economica, a vedere la luce' (28).

la profondità, la strategicità e la capacità di generazione del nuovo di questo modello.

Torniamo, infine, alla nostra domanda iniziale. L'economia è un mezzo o un fine per la società? Esiste un agire etico nell'economia? L'Italia è la patria della cosiddetta 'Economia Civile', una tradizione di pensiero economico nata in Toscana nel XV secolo e continuata fino al 1753 con la prima cattedra al mondo di Economia Civile all'università di Napoli, tenuta dal sacerdote, scrittore, filosofo ed economista Antonio Genovesi. Da Napoli a Milano, l' 'economia civile' ha avuto poi altri padri pensatori come Pietro Verri, Gian Domenico Romagnosi e tanti altri. L'idea di base è quella di rifiutare l'assunto antropologico *homo hominis lupus*, secondo cui ogni uomo è un lupo nei confronti degli altri uomini, che troviamo al centro del paradigma attuale dell'economia, verso una concezione più realistica secondo la quale *homo homini natura amicus*, cioè ogni uomo è per natura amico dell'altro uomo (cf. Bruni, Zamagni 2004). Purtroppo, l'Italia e il mondo economico hanno poi perso questa nobile concezione dell'uomo e dell'economia, con l'avvento del cosiddetto *homo economicus* che ha come unico obiettivo la massimizzazione del benessere individuale, in una logica egoistica che, al massimo, gli studiosi di etica ed economia fino a oggi sono riusciti solo a moderare, ma non a scalfire. Siamo ancora lontani anni luce dall'affermare che un sano funzionamento dell'economia ha invece alla base una missione per il miglioramento dell'umanità, l'altruismo più puro e la costruzione di comunità.

Tuttavia, in Italia e nel mondo c'è un crescente interesse e un bisogno di un agire aziendale consapevole ed etico, perché ci si rende sempre più conto che l'economia non è fine a se stessa, ma uno strumento al servizio di quanto di più Vero, di più Bello e di più Buono vi è in ognuno di noi. In ogni azienda, si dovrebbe realizzare la missione di ogni uomo, lavoratore o imprenditore che sia e, tutti insieme, cercare di costruire una società, un ambiente, un mondo migliore da vivere e da donare ai nostri figli e nipoti. L'Italia, grazie a pensatori come Antonio Genovesi o imprenditori come Adriano Olivetti, di questa consapevolezza è stata profeta. Vale la pena aspettare tempi migliori? Il modello delle 5w insegna che è tempo di agire.

Bibliografia

- Bruni, Luigino; Zamagni, Stefano (2004). *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: il Mulino.
- Ciconte, Fabio; Liberti, Stefano (2017). «Supermercati, il grande inganno del sotto costo». *Internazionale*, 27 febbraio 2017. URL <http://www.internazionale.it/reportage/fabio-ciconte/2017/02/27/supermercati-inganno-sotto-costo> (2017-10-11).

- De Nardi, Gianluca (2015). «Le nuove contaminazioni tra profit e no profit. L'impresa consapevole». *30+ anni di aziendalisti in Laguna*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. DOI 10.14277/978-88-6969-037-2.
- Honeyman, Ryan (2014). *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*. Oakland (CA): Berrett-Koehler Publishers.
- Keynes, John Maynard [1931] (2009). *Possibilità economiche per i nostri nipoti*. Milano: Adelphi.
- Mackey, John; Sisodia, Rajendra (2013). *Conscious Capitalism. Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston (MA): Harvard Business Review Press.
- Sinek, Simon (2011). *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Londra: Penguin.
- Steiner, Rudolf [1922] (2014). *I capisaldi dell'economia*. Milano: Fratelli Bocca.
- Steiner, Rudolf [1919] (1999). *I punti essenziali della questione sociale*. Milano: Editrice Antroposofica.
- Steiner, Rudolf [1924] (2009). *Impulsi scientifico spirituali per il progresso dell'agricoltura*. Milano: Editrice Antroposofica.

Sitografia

<https://www.investor.brunellocucinelli.com/it/impresa-umanistica>
<https://www.accademiabiodinamica.it>
<https://www.adottaunazolla.bio>
<https://www.biopartecipa.it>
<https://www.demeter.it>
<https://www.ecor.it>
<https://www.ecornaturasi.it>
<https://www.fattoriadivaira.it>
<https://www.feder.bio>
<https://www.google.com/about/company/>
<https://www.internazionale.it/reportage/fabio-cicone/2017/02/27/supermercati-inganno-sotto-costo>
<https://www.lacruna.it>
<https://www.naturasi.it>
<https://www.seminareilfuturo.it>
<https://www.wholecitiesfoundation.org>
<https://www.wholekidsfoundation.org>
<https://www.wholeplanetfoundation.org>
<https://www.theguardian.com/business/2009/aug/05/whole-foods-boss-junk-food>
<https://www.treccani.it/enciclopedia/altruismo/>