

*“Ai miei genitori, alla mia famiglia, ai miei amici
e a tutti coloro che rischiano senza smettere di amare
e si lasciano amare senza la paura di spogliarsi”*

Indice

Introduzione	2
Capitolo 1 – L’empatia e le sue implicazioni economiche, sociali e di mercato	4
1.1 – La centralità del concetto di empatia	4
1.2 – Un’analisi qualitativa del concetto di empatia	8
1.3 – Key findings e implicazioni di mercato del concetto di empatia	9
Capitolo 2 – Confronto teorico: SE, CSE, CRM vs imprese mission-based	17
2.1 - SE	17
2.2 - CSE	18
2.3 – CRM: modalità di implementazione comune dei modelli SE e CSE	20
2.4 - Le imprese mission-based	21
2.4.1 – Le basi del vantaggio competitivo nelle imprese mission-based	21
2.4.2 – Il vantaggio competitivo delle imprese mission-based può essere sostenibile nel tempo?	28
Capitolo 3 – Business case: Wami e il mercato dell’acqua imbottigliata	30
3.1 – Wami: Water with a Mission	30
3.2 – Key findings della ricerca qualitativa e quantitativa	35
3.3 – Implicazioni manageriali	39
Capitolo 4 – L’importanza delle imprese mission-based e il futuro dell’empatia	42
4.1 – Uno sguardo sul mondo: macro-trend a confronto	42
4.2 – Il ruolo delle imprese mission-based	46
4.3 – Un’ultima missione: insegnare e coltivare l’empatia	52
Appendice 1 – Questionario dell’intervista in profondità	55
Appendice 2 – Survey quantitativo	58
Bibliografia	66
Sitografia	67

Introduzione

Il primo obiettivo dell'elaborato è quello di approfondire il concetto di empatia per scoprire tutte le potenzialità di mercato non ancora esplorate dalla letteratura economica con lo scopo di supportare il processo di creazione delle strategie e delle tattiche aziendali che fanno leva sull'empatia per generare impatto e ottenere visibilità sul mercato. Tali imprese possono essere rappresentate da aziende profit, "non profit" o ibride che uniscono le anime che contraddistinguono i due orientamenti menzionati. Il secondo scopo che si prefigge la tesi è quello di esplorare le potenzialità economiche e di mercato sottese ai modelli ibridi di impresa, rappresentati in Italia dalla recente legislazione sulle "Società Benefit". Pertanto, la letteratura economica proposta affronta le principali teorie sviluppate sui modelli e le iniziative implementati dalle imprese nell'ottica di creare congiuntamente valore economico e sociale. Viene proposto, inoltre, un confronto teorico tra i modelli della letteratura di riferimento e il modello dell'impresa "mission-based" analizzando le fondamenta del vantaggio competitivo che tali imprese potrebbero, potenzialmente, sviluppare in futuro nei business dominati da imprese profit e valutando la sostenibilità della loro strategia all'interno dei giochi competitivi negli odierni mercati.

Le metodologie e le tecniche qualitative utilizzate servono, principalmente, a far emergere il concetto di empatia dell'intervistato supportandolo nella sua immedesimazione. Indagano, inoltre, le associazioni mentali e le preferenze dei consumatori legate al mercato dell'acqua imbottigliata e a Wami, società con benefit proposta come business case, per evidenziare in maniera pragmatica il modo in cui è possibile strutturare un modello d'impresa mission-based e le leve che bisogna utilizzare per essere credibili ed avere successo sul mercato. Tali ricerche sono state utilizzate come base dell'analisi quantitativa che ha l'obiettivo principale di sviscerare le dinamiche del mercato dell'acqua imbottigliata e di testare l'intention to buy e il posizionamento percepito dei consumatori nei confronti del brand Wami.

Riassumendo, l'elaborato è suddiviso principalmente in quattro capitoli tra cui:

- **Capitolo 1:** analizza il concetto di empatia e la sua rilevanza da un punto di vista economico, sociale e di mercato. In particolare, si sofferma sulle sue potenzialità da sfruttare in chiave marketing e sulle implicazioni manageriali che ne possono derivare.
- **Capitolo 2:** propone la trattazione teorica dei modelli CSE (Corporate Social Entrepreneurship), SE (Social Entrepreneurship) e delle iniziative implementate strategicamente dalle imprese profit per costruire valore sociale come la Corporate Social Responsibility e il Cause Related Marketing. A ciò si aggiunge la proposta di un nuovo modello teorico di riferimento, valorizzato dalla reale proliferazione di modelli ibridi di imprese, che hanno strutturato un business model attorno alla loro missione per creare valore economico e sociale condiviso.
- **Capitolo 3:** tratta il business case Wami per evidenziare la rilevanza reale e pratica del modello delle imprese mission-based. In particolare, si evidenzia la struttura di tale impresa, le sue RTBs (Reason To Believe) e le leve marketing sfruttate nel suo primo anno di vita.
- **Capitolo 4:** delinea tre teorie che mostrano le ragioni alla base dei cambiamenti avvenuti, negli ultimi decenni, nella nostra società e nel nostro contesto economico. Da qui si parte per evidenziare quale ruolo potranno avere in futuro le imprese mission-based all'interno del nostro ambito sociale e la centralità del concetto di empatia che funge da presupposto per una riflessione finale di più ampio respiro.

Capitolo 1 – L’empatia e le sue implicazioni economiche, sociali e di mercato

1.1 – La centralità del concetto di empatia

In un mondo odierno caratterizzato da livelli crescenti di competizione, da disuguaglianze sempre più profonde e dalla proliferazione di nuove modalità di acquisto, consumo e partecipazione sempre più esclusive, diventa necessario riscoprire e approfondire il concetto di empatia in ambito economico e sociale.

Con il termine empatia si intende la capacità di immedesimarsi con gli stati d’animo e con i pensieri delle altre persone, sulla base della comprensione dei loro segnali emozionali, dell’assunzione della loro prospettiva soggettiva e della condivisione dei loro sentimenti (Bonino,1998). Tale definizione, che deriva dalla psicologia, assume rilevanza anche in una “relazione di mercato” poiché due aziende che entrano in contatto sono attori umani prima ancora che economici. Le declinazioni più rilevanti dell’empatia, di carattere economico, fanno riferimento ai rapporti che si formano tra imprese, fornitori, clienti intermedi e finali. Avere la capacità di costruire e preservare tali legami diventa imprescindibile negli odierni mercati ultra-competitivi in cui sfruttare tale know-how può essere condizione necessaria per competere all’interno del mercato, può creare valore aggiunto e differenziazione per l’impresa e, in certi casi, può anche configurarsi come una fonte sostenibile di vantaggio competitivo.

Nella letteratura economica, tale concetto trova applicazione in numerosi studi e teorie riguardanti i rapporti che si creano tra i vari attori del contesto economico:

- **Coopetition** (Valdani, 2008): La coopetizione è una strategia di business che coniuga le caratteristiche di competizione e cooperazione. Essa si realizza tra imprese concorrenti che scelgono di collaborare limitatamente a certe attività del proprio business. Tale collaborazione è volta a creare dei vantaggi competitivi difficilmente imitabili dalla concorrenza che si possono configurare come vantaggi informativi, transazionali, di mercato o di prodotto a seconda dell’attività aziendale coinvolta nella coopetizione. È diventato necessario, negli odierni mercati ultra-competitivi, cercare un partner affidabile per realizzare insieme il successo economico condividendo l’expertise in una certa attività per

sfruttare le sinergie tra i vari business e/o attività. In tale contesto, risulta evidente la centralità del ruolo che occupa l'empatia nella strutturazione della relazione con un altro agente economico che persegue i suoi interessi. Difatti, è opportuno stabilire un clima di reciproca fiducia tra le parti affinché tale strategia venga implementata in maniera efficace dalle imprese coinvolte e raggiunga i suoi obiettivi di business.

- **Trust Management** (Castaldo, 2010): nel libro, "Go to market", emerge l'esigenza di un approccio più strutturato sulla dimensione collaborativa delle relazioni distributive per discernerele. "In situazione più bilanciate in termini di potere viene ad accrescersi la pluralità dei punti di vista e aumenta la disomogeneità percettiva e culturale. Diventa così più arduo prevedere i comportamenti, le reazioni e gli atteggiamenti delle parti." (Castaldo, 2010). In tale contesto, assumono notevole criticità le risorse immateriali fondate sulla fiducia che si configura come il livello di certezza che la controparte si comporterà in futuro in linea con le attese o con le sue promesse. Essa è il cardine su cui si impianta la relazione e permette di sviluppare "un nuovo orientamento al "trust management" (Castaldo, 2002), come nuova e più recente frontiera della gestione dei canali distributivi".
- **SERVQUAL** (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988): il SERVQUAL è uno strumento di misurazione, utilizzato principalmente nelle imprese di servizi, che valuta le percezioni dei consumatori sulla qualità del servizio. Agli intervistati è chiesto di rispondere a una batteria di 22 domande basate su un'ampia gamma di caratteristiche del servizio. Possiamo ulteriormente suddividere gli item del SERVQUAL in cinque gruppi principali: i) *Aspetti tangibili*, come attrezzature, materiali, aspetto del personale; ii) *Affidabilità*, per verificare se l'impresa mantiene le promesse nei termini attesi; iii) *Capacità di risposta*, per valutare la disponibilità e la rapidità dell'impresa nel fornire aiuto al cliente; iv) *Sicurezza*, nel senso di cortesia, rassicurazione e competenza; v) *Empatia*, ovvero comprensione del cliente, personalizzazione e accessibilità del servizio. Si può notare come quest'ultimo gruppo di domande si focalizza sulla dimensione personale del cliente, facendo emergere i suoi bisogni e le sue attese sul livello di servizio desiderato. In una relazione impresa-cliente, basata principalmente

su aspetti intangibili (come nei servizi), diviene necessario adottare la prospettiva del cliente per progettare e strutturare in maniera efficace il servizio facendo leva sull'empatia.

- **Relazione con i consumatori finali:** nel contesto odierno ultra-competitivo, le imprese utilizzano tutte le leve possibili per differenziarsi le une dalle altre e per mantenere adeguati livelli di performance economiche. Per comunicare la loro inimitabile value proposition si affidano al brand e al suo bagaglio di associazioni, presente nella mente dei consumatori. Per differenziare il proprio brand in maniera sempre più profonda ed emozionale devono necessariamente creare una relazione empatica con il consumatore: "L'esigenza di scoprire e utilizzare nuovi spazi di comunicazione è diventata una costante dei mercati più evoluti e competitivi e risponde alla necessità delle aziende di esprimere i valori più intimi del brand, integrarli con le altre variabili di acquisto e di consumo e farli interagire con gli altri momenti della vita quotidiana. Dal punto di vista del consumatore, l'esigenza è di sentirsi parte attiva di ciò che decide e di creare un rapporto più stretto con il brand, instaurando una brand equity memorabile e intensa. D'altro canto la marca cerca di creare un'empatia particolare e la sua immagine ha bisogno di essere amplificata, utilizzando al meglio ogni momento di contatto. Queste dinamiche convergenti portano alla definizione di nuovi campi di interazione cliente-marca che riguardano la sfera delle emozioni e dell'experience" (Gallucci, Popponessi, 2010).

Dopo aver analizzato le implicazioni economiche del concetto di empatia, è doveroso adesso affrontare il tema da un punto di vista sociale. Quali sono le funzioni dell'empatia all'interno della nostra società? È davvero così importante essere empatici nel nostro mondo?

Nell'ultimo decennio è nata una nuova interpretazione della storia dell'uomo che ha come filo conduttore l'empatia. "Dalle ricerche scientifiche in ambito biologico e cognitivo sta emergendo una visione radicalmente nuova della natura umana che suscita controversie non solo nei circoli intellettuali, ma anche nella comunità economica e politica. Recenti scoperte nel campo della neurologia e delle scienze dell'età evolutiva, infatti, ci costringono a rivedere l'inveterata convinzione che gli esseri umani siano per natura aggressivi, materialisti, utilitaristi e dominati

dall'interesse personale. La graduale presa di coscienza del fatto che siamo membri di una specie profondamente empatica ha ampie ricadute sulla società" (Rifkin, 2010). Alla luce di questa nuova visione del mondo e della scoperta dei "neuroni specchio", Rifkin crede che: "Il conforto reciproco e la compassione tra persone creano fiducia, stabiliscono legami di socialità e apportano gioia alla vita di ciascun individuo. Gran parte delle nostre interazioni quotidiane con le altre persone è di tipo empatico, perché questa è la nostra natura. L'empatia è il mezzo attraverso il quale creiamo la vita sociale e facciamo progredire la civiltà. In breve, è la straordinaria evoluzione della coscienza empatica a costituire il sottotesto essenziale della storia dell'uomo, ...". Tra le svariate prove empiriche che testimoniamo l'importanza del ruolo che ha rivestito l'empatia nei secoli scorsi, possiamo menzionare la scoperta a cui hanno assistito gli amministratori dei brefotrofi americani alla fine del Novecento: "Queste istituzioni erano state fondate in concomitanza con le ondate migratorie che interessarono gli Stati Uniti, fra gli anni Ottanta dell'Ottocento e gli anni Trenta del Novecento, per ospitare e accudire i bambini orfani, abbandonati o sottratti alle famiglie indigenti che non se ne potevano occupare. Influenzati dai dogmi progressisti dell'epoca, che enfatizzavano l'importanza di una combinazione di igiene moderna e accudimento rigidamente distaccato al fine di portare rapidamente i bambini a uno stadio di parziale autonomia e indipendenza - il contatto fisico era considerato potenzialmente antigienico, perché possibile veicolo di germi e infezioni -, gli amministratori di questi istituti non vedevano di buon occhio le infermiere che accarezzavano e cullavano i bambini. Si riteneva che l'attaccamento avrebbe ritardato lo sviluppo morale del bambino, rendendolo più dipendente e impedendone la rapida maturazione in un essere capace di badare a se stesso, per quanto ancora in età infantile. Nella maggior parte dei casi i bambini erano ben nutriti, sorvegliati adeguatamente e tenuti in ambienti sani. Ma per quanto ben accuditi dal punto di vista materiale, migliaia di questi bambini languivano, sviluppando gravi patologie depressive e comportamenti stereotipati dello stesso genere di quelli che abitualmente si manifestano in conseguenza di un estremo isolamento. Nonostante la disponibilità di cibo, un'adeguata assistenza medica e un ambiente ragionevolmente confortevole, il tasso di mortalità era molto più elevato della media sia dei bambini allevati dai genitori naturali, sia di quelli allevati da genitori adottivi o putativi. Solo negli anni Trenta gli psicologi cominciarono a promuovere un cambiamento nella pratica della puericultura: le infermiere furono incoraggiate a prendere in braccio i bambini e ad accarezzarli, cullarli, consolarli e confortarli, sviluppando una consuetudine al contatto intimo. La reazione dei bambini fu quasi immediata: divennero vitali, impegnati, affettuosi e vivaci. Quel che mancava nei

brefotrofi era uno dei fattori più importanti per il sano sviluppo del bambino: l'empatia. Si apprese così, contro tutti i luoghi comuni, che la ricerca dell'autonomia - il diventare un'isola - non è nella natura dell'uomo che, al contrario, anela alla compagnia, all'affetto, all'intimità con gli altri. Il luogo comune che equiparava lo sviluppo e la coscienza di sé a una progressiva conquista di autonomia cominciava a perdere credito. Un numero sempre maggiore di psicologi dell'età evolutiva afferma ora il contrario: il senso e la consapevolezza di sé dipendono da - e si nutrono di - relazioni sempre più profonde con gli altri. E l'empatia è il mezzo attraverso il quale si forgiavano i legami di affiliazione. Se la ricerca di compagnia non appartenesse così profondamente alla nostra natura, non avremmo tanta paura dell'isolamento e dell'ostracismo. Essere isolati ed esiliati significa diventare una non persona, cessare di esistere, almeno per gli altri. L'empatia è il tramite psicologico attraverso cui diventiamo parte della vita degli altri e condividiamo esperienze significative." (Rifkin, 2010).

1.2 – Un'analisi qualitativa del concetto di empatia

Constatata la centralità dell'empatia da un punto di vista economico e sociale, è necessario approfondire, da un punto di vista marketing, le potenzialità e gli ambiti di applicazione di questo concetto in relazione al consumatore finale e alla sua percezione delle campagne di CSR (Corporate Social Responsibility) e delle azioni di CRM (Cause-Related Marketing) implementate dalle imprese che operano all'interno del mondo profit. In particolare, risulta doveroso indagare le relazioni tra le sfumature psicologiche del concetto di empatia all'interno della mente dell'individuo e il modo in cui esso concepisce la felicità, l'altruismo e l'egoismo soffermandosi, più nello specifico, sull'influenza e sul peso che hanno questi concetti nella realizzazione del suo essere. L'obiettivo finale di quest'analisi qualitativa è scoprire le potenzialità non ancora sfruttate del concetto di empatia da un punto di vista marketing per migliorare la struttura e, di conseguenza, l'efficacia delle azioni CSR e CRM implementabili da imprese che orbitano nell'universo profit.

Dato l'oggetto di studio, la metodologia scelta è stata l'intervista in profondità semi-strutturata, in cui vi è una traccia predefinita di domande (vedi Appendice 1, Blocco 2-3) ma si permette all'intervistato di non seguire in modo stringente la traccia se la discussione vira su un argomento inerente al tema della ricerca. L'intervista ha una finalità esplorativa e descrittiva poiché l'obiettivo è quello di convogliare più informazioni possibili sul concetto di empatia per creare una base di associazioni e

immagini rilevanti in grado di esplicitare il modo in cui l'individuo vive l'empatia nella sua mente.

La struttura della traccia di domande segue la classica impostazione iniziando con un blocco che consiste nell' "ice breaking", ovvero delle domande personali che servono per mettere a proprio agio l'intervistato parlando dei suoi hobby e della sua vita in generale. Il secondo blocco scandaglia le sfumature psicologiche che presenta il concetto di empatia nella mente dell'intervistato. Data la particolarità dell'oggetto di studio e la difficoltà di immedesimazione nel concetto di empatia che potrebbe incontrare l'intervistato, tale blocco presenta, inoltre, delle tecniche, come la TAT, il test associativo e il test di trasformazione, che aiutano l'individuo a proiettare all'esterno la sua concezione di empatia in maniera chiara, comprensibile ed efficace. Il terzo blocco di domande si focalizza, invece, sul rapporto tra empatia, CSR e CRM indagando la percezione degli intervistati in merito a queste iniziative implementate dalle aziende e facendo emergere le loro percezioni nel caso in cui una stessa iniziativa sociale venisse implementata da una new venture o da un'impresa esistente, rimanendo sempre nel campo profit.

Il quarto e il quinto blocco verranno analizzati successivamente nel capitolo 3 in coerenza con il business case di riferimento che verrà proposto.

1.3 – Key findings e implicazioni di mercato del concetto di empatia

In questo paragrafo l'attenzione è posta sulle informazioni rilevanti che sono emerse dalla discussione intrattenuta con gli informant. In particolare, l'intervista ha coinvolto sette persone di età compresa tra i 23 e i 45 anni. Data la limitatezza delle risorse, il campionamento è stato di convenienza e gli unici criteri adottati per la scelta degli individui sono stati la predisposizione al dialogo e la maggiore età. Le interviste hanno avuto una durata media di circa un'ora e, in alcuni casi, la traccia è servita soltanto come base di partenza poiché molte discussioni sono debordate nel vissuto specifico di ogni individuo.

La definizione più comune utilizzata dagli informant è stata "empatia come la capacità di sentire ciò che sente l'altro". Alcuni hanno associato tale concezione alla compassione spiegando che molte volte nella loro vita si sono ritrovati a capire e giustificare le azioni di altre persone; tale compito risulta assai arduo se non si decide di adottare la prospettiva altrui. Tutti gli informant hanno menzionato almeno una volta la compassione facendo leva sull'empatia soltanto in situazioni negative e dolorose che colpivano la vita di altre persone. La minoranza degli informant ha attribuito

all'empatia anche una valenza positiva, ovvero la capacità di gioire per le vittorie altrui. Pertanto risulta evidente il primo risultato chiave della ricerca:

“L'empatia si configura principalmente negli individui come disagio empatico”

Sebbene tutti siano in grado di provare empatia quando gli altri si ritrovano in situazioni dolorose e negative, soltanto alcuni riescono a percepire e condividere i momenti di gioia e di successo di un'altra persona. Ciò è spiegabile poiché vi sono altri sentimenti umani che fanno interferenza e inibiscono il sentimento empatico; su tutti l'invidia che è un sentimento molto comune negli uomini così come l'essere competitivi che paralizza in questi casi la capacità empatica dell'uomo.

Alcuni informant hanno menzionato nella loro discussione la solidarietà come strumento di condivisione dei propri sentimenti con gli altri; altri hanno parlato di malattie come la sociopatia che viene percepita negativamente poiché prevede un distacco dagli altri; altri ancora hanno associato all'empatia l'amore verso se stessi ritenendolo uno dei principali presupposti per coltivare la capacità di amare gli altri.

Tutti gli informant hanno considerato l'empatia così importante nella realizzazione della loro vita da consigliare spontaneamente di insegnarla a scuola per sviluppare questa capacità non solo nelle prime fasi della crescita ma anche nel periodo liceale di piena maturazione dell'individuo. Per questi informant è necessario costruire degli esempi di valore per il futuro e l'empatia, per loro, è l'insegnamento principale che bisogna ricevere.

Per discernere la relazione tra empatia, altruismo e egoismo, bisogna ripartire dalle parole di un informant: “Amare e capire se stessi è la base per coltivare un amore profondo nei confronti degli altri. Non bisogna mai dimenticarsi di se stessi”. Provare a tracciare un confine tra altruismo ed egoismo è stato arduo per ogni informant. Volendo sintetizzare il percorso compiuto dagli informant e generalizzare il risultato qualitativo di questo confronto, è emerso che:

“L'egoismo è giusto finché ognuno crea il proprio spazio senza invadere o distruggere quello dell'altro. È giusto essere altruisti finché qualcuno non se ne approfitta. Essere troppo altruisti può configurarsi anche come un danno per gli altri quando questo atteggiamento non li aiuta a crescere contando soltanto sulle loro forze.”

Dalla tecnica proiettiva TAT, è emerso che le immagini, che gli informant hanno associato al concetto di empatia, confermano il primo risultato chiave della ricerca poiché la maggior parte delle immagini fa riferimento a situazioni in cui si manifesta il disagio empatico dell'individuo.



(Fonte: Google immagini)

Questa è una delle immagini mostrata dagli informant per esplicitare il loro concetto di empatia. Qui l'intervistato si è identificato con la figura paterna poiché perdere un figlio, è, per costui, il più grande dolore che può essere provato da un uomo. Alcuni hanno mostrato immagini di bambini africani che patiscono la fame, altri bambini che vivono in orfanotrofi, altri ancora hanno scelto la pubblicità di Telethon sulle malattie rare e una mamma che dona un rene alla figlia come gesto di amore estremo.



(Fonte: Google immagini)

La minoranza ha scelto delle immagini di uomini solitari che osservano un paesaggio. Questi informant hanno spiegato che è fondamentale capire se stessi se si vuole capire gli altri. Pertanto l'uomo solitario con gli occhi rivolti al paesaggio rappresenta l'introspezione dell'uomo che cerca di comprendere tutte le sfaccettature del proprio essere per carpirne il senso: "Soltanto quando siamo soli, immersi nella tranquillità della natura e lontani dal caos quotidiano riusciamo ad avvicinarci a noi stessi".

Passando ai risultati del test associativo, si può notare come il concetto di empatia è stato associato molto frequentemente alle parole "compassione", "solidarietà", "immedesimarsi" e "condividere". La lezione appresa in questo caso è la seguente:

“L'immedesimazione è il sentimento empatico che si prova dentro di sé, la condivisione è l'azione, la dimostrazione materiale del sentimento empatico”

Dal test di trasformazione, è emerso che l'empatia rientra nell'immaginario collettivo con colori caldi come il rosa scuro o il porpora che assumono una connotazione positiva anche in quanto sono colori prevalentemente femminili. Tra gli aggettivi più pronunciati emerge "generosa" poiché la generosità è un concetto integrato e in linea con la predisposizione empatica dell'individuo. Tra i luoghi dichiarati più frequentemente sono menzionabili gli orfanotrofi, i collegi di suore, le chiese e gli ospedali. Le figure che suscitano maggiormente il concetto di empatia sono invece i santi perché esprimono in maniera efficace la purezza dell'uomo che vive empaticamente con gli altri esseri.

Passando all'analisi del rapporto tra empatia, CSR e CRM, è emerso che gli intervistati percepiscono l'Italia come un ambiente in cui l'empatia esiste ma tra persone che si ritengono simili poiché, di conseguenza, è più facile confrontarsi. È ancora rilevante e viva, secondo gli intervistati, la percezione di razzismo e di esclusione di individui di diversa nazionalità. Il sentimento comune è che l'empatia sia diminuita rispetto al passato: ciò è avvenuto a causa della crisi che ha portato le persone a focalizzarsi egoisticamente sulla loro esistenza piuttosto che su quella degli altri.

Gli intervistati hanno menzionato in maniera spontanea i social network per mettere in luce un paradosso della società contemporanea: "I social ci danno l'illusione di avvicinarci agli altri invece diventiamo sempre più irreperibili a causa dei mille amici che affollano la rete, aumentano le occasioni in cui possiamo insultare e offendere qualcuno e siamo sempre più distanti fisicamente. Tutto ciò distrugge empatia."

Emerge così un'altra caratteristica imprescindibile dell'empatia:

"La vicinanza fisica è la condizione necessaria che permette al sentimento empatico di trasformarsi in azione pragmatica di condivisione"

Gli intervistati hanno dichiarato di ricevere positivamente le azioni di CSR implementate dalle imprese anche se percepiscono che:

- Sono strutturate in maniera pomposa per colpire l'attenzione piuttosto che concentrarsi sul loro scopo.
- Sono diventate una consuetudine poiché vengono implementate da numerose aziende.
- Sono poco trasparenti poiché non misurano in maniera adeguata l'impatto che hanno in termini di guadagno sociale e/o ambientale per la comunità di riferimento.

- Vengono implementate per fini utilitaristici (ad esempio, il miglioramento dell'immagine aziendale).

Gli informant percepiscono, inoltre, che la frequenza di questi progetti sociali diminuisce se si passa dal livello nazionale a quello locale e prediligono una campagna di CSR impostata e strutturata in maniera continuativa nel tempo rispetto a progetti sporadici implementati quando nasce un'esigenza interna all'azienda. In particolare, differenziano nella loro mente le iniziative che si configurano come missione da quelle proposte una tantum e senza obiettivi sfidanti.

A parità di altre condizioni, dichiarano di prediligere una new venture che nasce con un business model improntato alla missione sociale rispetto ad un'impresa esistente che implementa un progetto sociale integrandolo nelle sue strategie di business. Sebbene il campione analizzato non è rappresentativo e non si può inferire su di esso da un punto statistico, può essere utile strutturare delle raccomandazioni manageriali. Alla luce delle scoperte chiave dell'analisi qualitativa, diviene importante sfruttare questa nuova conoscenza inglobandola in implicazioni di marketing che serviranno, auspicabilmente, a migliorare l'efficacia delle iniziative sociali implementate dalle imprese profit:

1. **Stressare il concetto di “condivisione”**: è necessario focalizzarsi sulla parte più visibile dell'empatia, ovvero la condivisione, poiché essa rappresenta l'azione concretizzando il sentimento empatico. In tutte le comunicazioni di marketing, è opportuno costruire una storia partendo dal sentimento empatico vissuto internamente e in maniera distaccata, che culmina nella vicinanza fisica e si finalizza nell'atto di condivisione. Bisogna estrinsecare in maniera chiara e comprensibile il concetto di condivisione sotteso a quella determinata missione o progetto sociale e fare leva su di esso e sulle sue sfumature sfruttando ogni sua potenzialità per creare engagement nel consumatore.
2. **Prediligere colori caldi**: quando si utilizzano delle immagini per promuovere la missione o il progetto sociale, è opportuno utilizzare dei colori caldi ed emozionali per attirare l'attenzione del consumatore, ingagiarlo emotivamente nell'azione sociale implementata e migliorare, di conseguenza, la sua efficacia.
3. **Focalizzarsi sui punti di contatto**: è necessario ripercorrere e generalizzare i vari step in cui le aziende strutturano i loro progetti sociali e i punti di contatto con il consumatore finale.

Il *primo touchpoint* si innesca quando il consumatore viene a conoscenza del progetto sociale dell'impresa tramite giornali, social media o altre piattaforme di comunicazione utilizzate dall'azienda per promuovere la sua azione sociale: se

la comunicazione risulta efficace e suscita empatia a primo impatto nel consumatore allora esso passerà allo step successivo.

Il *secondo touchpoint* è attivato dal consumatore che ricerca in maniera spontanea l'azienda per finalizzare il suo processo empatico attraverso una semplice donazione o un'altra forma di partecipazione al progetto sociale dell'impresa. In questo caso, l'azienda incarna il concetto di "vicinanza fisica" del processo empatico rendendo possibile l'azione di condivisione poiché ad essa è demandato il compito di raggiungere fisicamente la persona o la situazione per cui il consumatore prova empatia e di finalizzare il suo processo empatico permettendogli di essere parte integrante della missione sociale.

Il *terzo touchpoint* è affidato all'implementazione effettiva dell'azione sociale da parte dell'impresa che si configura talvolta come risoluzione di un problema finalizzando il processo empatico del consumatore. Il consumatore assume un ruolo silente e cruciale all'interno di questa fase. Infatti, esso osserva attentamente dall'esterno lo sviluppo dell'azione sociale e immagazzina numerose informazioni tramite fonti non ufficialmente aziendali valutando la sua efficacia nel risolvere il problema o la situazione che ha scatenato originariamente il sentimento empatico. È proprio in questo momento che il consumatore deciderà se migliorare la positività dell'immagine aziendale nella sua mente riaffermandosi ad essa in futuro o cambiare azienda. Il punto di contatto con il consumatore può essere anche creato e promosso dall'azienda stessa che utilizza i mezzi di comunicazione per dimostrare di aver mantenuto le sue promesse e di aver soddisfatto le sue aspettative.

	1° Touchpoint	2° Touchpoint	3° Touchpoint
Descrizione	Il consumatore viene a conoscenza del progetto sociale e prova il sentimento empatico	Il consumatore ricerca l'azienda e la configura dentro di sé come tramite per finalizzare il suo processo empatico	L'azienda finalizza il processo empatico del consumatore e lo comunica
Ruoli	CONS: ruolo passivo AZIENDA: ruolo attivo	CONS: ruolo attivo AZIENDA: ruolo passivo	CONS: ruolo attivo e valutativo AZIENDA: ruolo passivo o attivo

<p>Criticità</p>	<p>- La comunicazione dell'azienda deve essere efficace per convincere e attirare il consumatore a partecipare al progetto sociale.</p>	<p>- L'azienda deve dimostrarsi affidabile, professionale, disponibile e capace di portare a termine la sua missione sociale davanti agli occhi del consumatore.</p>	<p>- L'azienda deve dimostrare di aver mantenuto le sue promesse implementando al meglio la sua missione sociale - Diviene critico anche gestire le aspettative dei consumatori circa l'implementazione del progetto sociale; è consigliabile infatti investire in comunicazione per spiegare, in dettaglio, al consumatore il modo in cui è stato realizzato e finalizzato il suo processo empatico.</p>
------------------	---	--	--

(Fonte: rielaborazione propria)

Capitolo 2 – Confronto teorico: SE, CSE, CRM vs imprese mission-based

2.1 - SE

Dopo aver approfondito il concetto di empatia e mostrata la sua potenzialità da un punto di vista marketing, esploriamo adesso i filoni teorici e concettuali legati alle iniziative e ai modelli di impresa in cui l'empatia è la chiave per creare valore economico e sociale.

In primis, è necessario partire dall'analisi del concetto di SE (Social Entrepreneurship) che è emerso nella letteratura economica a seguito della proliferazione di nuove imprese sociali che hanno avuto un notevole impatto nel sistema economico grazie alla creazione di nuove industry e business model che si pongono l'obiettivo di risolvere i problemi più ingenti della società contemporanea.

L'approccio che seguiremo nel definire la SE tiene principalmente in considerazione la sua missione e i suoi risultati. In linea con ciò, possiamo collocare la SE all'interno della definizione proposta da Harding (2004): "They are orthodox businesses with social objectives whose surpluses are principally reinvested for that purpose in the business or in the community, rather than being driven by the need to maximize profit for shareholders and owners" (p. 41).

In questo ritratto dell'imprenditoria sociale, emerge chiaramente il tratto principale di un'impresa che è gestita in maniera ortodossa rispetto ai canoni del sistema capitalistico che si espletano nella massimizzazione del profitto per gli azionisti. La missione sociale diventa un "must have" a cui gli imprenditori sociali non rinunciano: "Social entrepreneurs do not need to be defined as good or moral agents that want to help others. Although helping others is often a motivation for their behavior and an outcome of their activities this is not what primarily defines the role of social entrepreneurs in society. What is distinctive about social entrepreneurs is that they are economic agents who, due to their motivation to create value without concern for the amount they capture, will enter areas of activity where the more severe market and government failures occur" (Santos, 2012, pag.344).

La motivazione e il bisogno di creare valore sociale con un interesse moderato per la cattura del valore è la caratteristica principale che connota queste forme di imprese

“ortodosse”. Il punto centrale da cui prendono vita tali iniziative imprenditoriali è l’identificazione di un gap, valutato come un’opportunità economicamente sostenibile.

L’aspetto peculiare che differenzia la SE da altre forme di creazione di valore sociale come l’attivismo, la carità, le organizzazioni no-profit o i governi è l’attenzione per la sostenibilità economica del progetto; mentre, il focus sulla creazione di valore sociale come primo obiettivo e la ragione di esistere distingue la SE da altre forme di imprese che praticano CSR (Bornstein e Devis, 2010).

Un’ultima definizione su cui bisogna riflettere è quella di “valore condiviso”. Porter e Kramer (2011) affermano che “valore condiviso” non significa condividere il valore già creato dalle imprese, ma espandere insieme sia quello economico sia quello sociale con un nuovo approccio che favorisce una fase di crescita globale. “Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success” (p. 64).

2.2 - CSE

Alla concezione dell’imprenditore virtuoso della SE può essere affiancato in ottica comparativa il concetto di Corporate Social Entrepreneurship (CSE), definito come “the process of extending the firm’s domain of competence and corresponding opportunity set through innovative leveraging of resources, both within and outside its direct control, aimed at the simultaneous creation of economic and social value.” (Austin, Leonard, Reficco and Wei-Skillern, 2006).

Si tratta di un’idea imprenditoriale sociale inglobata all’interno di una grande impresa con l’obiettivo di produrre sia valore economico che sociale. Le caratteristiche principali, che definiscono l’operato di un’impresa sulla base della CSE, sono le seguenti:

- Nasce all’interno di un contesto dominato da una tradizionale organizzazione profit e, di conseguenza, l’iniziativa sociale risulta inglobata all’interno di un’impresa esistente (primo punto di differenziazione dalla SE).
- Il principale obiettivo è raggiungere risultati sociali per un nuovo gruppo di stakeholder, ma preservando un business model che garantisca la sostenibilità economica.

- Focus primario sulla creazione di valore sociale piuttosto che la cattura del valore.

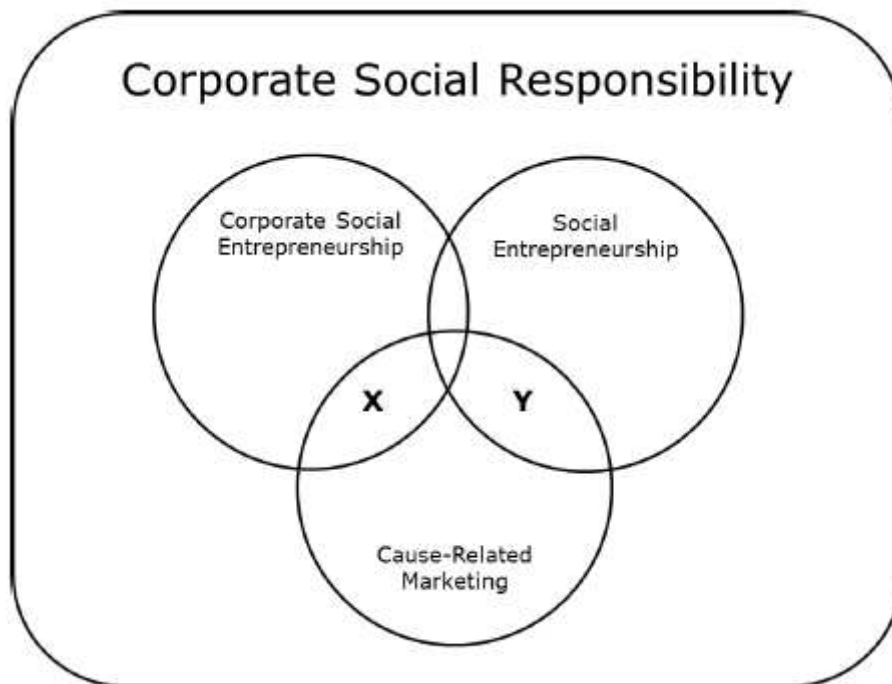
La CSE può funzionare, secondo Austin e Reficco (2009), se riesce a mantenere nel tempo questi cinque elementi chiave:

1. Il top management deve sviluppare un ambiente adatto a predire il cambiamento creando la giusta atmosfera e bilanciando la ricompensa per lo spirito imprenditoriale e sociale.
2. L'impresa deve sviluppare al suo interno dei manager che siano in grado di essere dei buoni comunicatori e creatori di soluzioni innovative per fronteggiare la sfida della percezione contraddittoria degli obiettivi finanziari e sociali da parte degli stakeholder interni ed esterni all'impresa (Berger, Cunningham and Drumwright, 2004).
3. I valori dell'impresa devono integrarsi perfettamente con i valori della missione sociale per facilitare la fusione delle due anime (sociale ed economica) dell'azienda.
4. La CSE deve assicurare che l'obiettivo dell'impresa passa dalla massimizzazione del profitto (insieme alla cattura del valore) alla creazione di valore; dalla massimizzazione dei ritorni degli investitori alla massimizzazione dei ritorni degli altri stakeholder. In breve, produrre sia valore economico che sociale.
5. La co-generazione di valore insieme ad altre organizzazioni diventa centrale (sia profit che no-profit) nell'ottica di estendere il dominio dell'impresa e creare valore per nuove categorie di stakeholder.

2.3 – CRM: modalità di implementazione comune dei modelli SE e CSE

Per inquadrare più propriamente i modelli discussi in precedenza, ricorriamo al concetto di CRM (Cause-related marketing) che hanno in comune, definito come: “the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers engage in revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives” (Varadarajan and Menon, 1988, p.60).

Entrambe le tipologie di organizzazioni descritte in precedenza fanno leva sul concetto di CSR per strutturare il loro business model socialmente responsabile.



(Fonte: Stefanini, 2013)

Riassumendo i concetti teorici precedentemente approfonditi, possiamo visualizzare uno schema di riferimento che incastra le componenti principali in cui si struttura la responsabilità sociale di impresa.

Come si evince dall'immagine soprastante, il CRM risulta essere una sottosezione dei modelli di CSE e SE e, più nel dettaglio, una modalità di implementazione dell'idea sociale e imprenditoriale che condividono nelle fasi iniziali di creazione del nuovo business model.

2.4 - Le imprese mission-based

2.4.1 – Le basi del vantaggio competitivo nelle imprese mission-based

Ripartendo dalla precedente definizione di “valore condiviso” di Porter e Kramer (2011), possiamo delineare una nuova tipologia di impresa, che definiremo “mission-based”, che mira a raggiungere il successo economico e sociale superando le logiche della CSR.

Tali imprese sono riconducibili al mondo della SE poiché mettono in primo piano gli obiettivi sociali, che prevalgono su quelli economici, mantenendo però il focus sulla sostenibilità del progetto economico. Più in particolare, possiamo considerare le imprese mission-based una sottosezione della SE poiché si caratterizzano principalmente per il modo in cui si concretizza e si struttura il loro progetto sociale: la missione.

Il concetto di missione va ben al di là della risoluzione di problemi frammentati e locali. In esso si sostanzia un senso globale e comune di responsabilità nei confronti di una causa percepita da tutti gli attori economici, tra cui soprattutto i consumatori finali. Tali imprese entrano in gioco laddove persiste il fallimento degli stati e del sistema economico nel risolvere i problemi più critici per il mondo.

I principi base che guidano questa nuova tipologia di imprese sono i seguenti:

- i. **Condivisione:** è il collante che tiene unita l'impresa ai suoi consumatori; è un valore che si trasmette dichiarando apertamente la centralità della missione e la volontà di perseguirla ardentemente. Se l'impresa non riuscisse a trasmettere un sentimento di condivisione attraverso la sua missione, cesserebbe la sua esistenza in breve tempo. È, inoltre, uno dei motori principali per un buon funzionamento della customer loyalty. Rispetto alle imprese profit, tali organizzazioni possono utilizzare la missione come arma in più per attrarre il consumatore e fidelizzarlo. In tal senso lavora la certificazione B-corp, promossa da una comunità internazionale che sta espandendo nel mondo un nuovo modo di concepire il business:

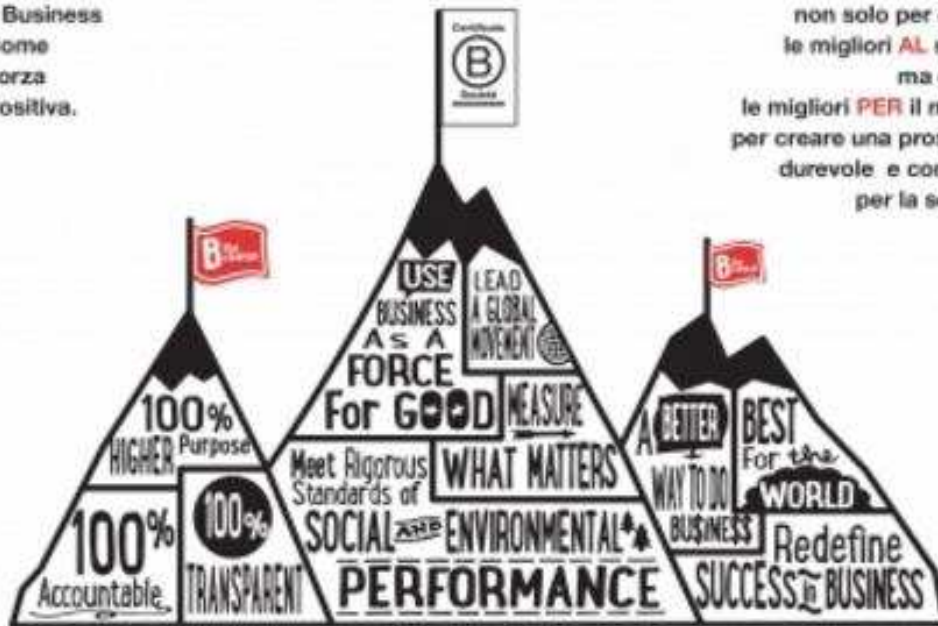
Le B Corp certificate sono una comunità globale in rapida crescita che conta già
2000+ aziende. in 130 settori e 50 paesi
 guidate da un unico obiettivo: **DEFINIRE UN NUOVO PARADIGMA DI BUSINESS.**

OBIETTIVO

Usare
 il Business
 Come
 Forza
 Positiva.

VISIONE

Tutte le aziende competono
 non solo per essere
 le migliori **AL** mondo
 ma essere
 le migliori **PER** il mondo,
 per creare una prosperità
 durevole e condivisa
 per la società.



Le B Corp sono aziende che assumono spontaneamente l'obbligo di agire secondo i più alti standard di responsabilità e misurano in modo rigoroso e trasparente i loro impatti.

Il protocollo di misura degli impatti B Impact Assessment (BIA) è il più robusto e diffuso protocollo di misurazione delle performance economiche, ambientali e sociali di un'azienda. E' già stato adottato da oltre 50.000 aziende e 100 istituzioni finanziarie e altre organizzazioni, come ad esempio la Città di New York.

SCOPO

Profitto + Impatto
 Positivo sulle Persone
 e sull'Ambiente

RESPONSABILITÀ

da Azionisti a
 Tutti i Portatori
 di Interesse

TRASPARENZA

Oltre
 gli Obblighi
 un Valore

(Fonte: <http://bcorporation.eu/italy>)

Tramite la certificazione B-corp, il valore sociale aggiunto di queste imprese può essere tutelato ed emergere a scaffale nell'arena competitiva con l'obiettivo di far percepire al consumatore finale la differenza tra imprese "buone" e "cattive".

Da una ricerca svolta nel 2014 da Havas Media/Accenture su un campione di 30.000 consumatori in giro per il mondo, è emerso che le persone ritengono responsabile il mondo delle imprese di migliorare la loro vita al pari dei governi. Queste evidenze empiriche mettono in luce l'importanza che può rivestire il ruolo di queste imprese nella vita dei consumatori finali.

- ii. **Continuità:** la missione è, per definizione, più continua e duratura rispetto ad alcune politiche di CSR saltuarie e frammentate nel tempo portate avanti da imprese che orbitano nell'universo profit.

Gli indicatori internazionali della CSR performance diventano sempre più autorevoli e ambiti, in particolare da chi è quotato in Borsa. Uno dei più importanti è il DJSI (Dow Jones Sustainability index) che utilizza un sistema di valutazione delle imprese basato su criteri afferenti ad una dimensione economica, sociale e ambientale. Tutto ciò risulta in linea con l'attuale tendenza a guardare la CSR non più come un atto isolato nel tempo ma piuttosto come un processo di miglioramento continuo che incide profondamente sulla strategia di un'impresa. Le imprese mission-based hanno internalizzato e inglobato tale tendenza nel loro business model tramite la costruzione di un progetto sociale durevole.

- iii. **Trasparenza:** la contrapposizione naturale tra cattura del valore e creazione del valore sociale richiede a queste imprese un grande sforzo in termini di trasparenza per ridurre al minimo la dissonanza percepita dai consumatori e dagli stakeholder esterni all'impresa. Bisogna decidere e comunicare chiaramente all'esterno quanta parte dell'utile trattenere in azienda o distribuire sotto forma di dividendi e la parte da dedicare alla missione. Considerata la proliferazione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e beneficio comune, il Legislatore italiano ha aggiornato la normativa vigente in materia con l'ultimo disegno di legge 1882 del 2015.

Le Società Benefit sono una nuova forma giuridica di impresa, introdotta in Italia con la legge 28 dicembre 2015, n. 208 (commi 376-383 e allegati 4 – 5) ed entrata in vigore dall'1 Gennaio 2016, che garantisce una solida base per allineare la missione e creare valore condiviso nel lungo termine. La Società Benefit protegge la missione in caso di entrata di nuovi investitori, cambi di leadership e passaggi generazionali. Offre maggiore flessibilità e solidità in caso

di vendita e prepara le aziende perché mantengano la loro missione dalla fase di startup alla quotazione in borsa.

Il principio di trasparenza viene internalizzato nell'organizzazione come modo per assicurare gli stakeholder esterni circa l'efficacia e l'impatto sociale della missione andando ben al di là degli obblighi imposti dalla legge.

iv. **Novità:** gli imprenditori sociali partono dalla constatazione dell'esistenza di un problema e indirizzano il loro sforzo creativo e innovativo verso la sua risoluzione. Tutto ciò porta all'innovazione che può assumere diverse forme dipendenti dal contesto di applicazione, ovvero la missione dell'impresa può consistere in un miglioramento delle condizioni dei propri dipendenti e fornitori, dell'ambiente e, più in generale, della vita delle persone. Per dare sostanza a quanto detto, riportiamo qui di seguito degli esempi diversi di imprese esistenti che stanno sfruttando questa nuova forza positiva del business:

- *Fornitori:* Olio Carli è un'azienda italiana che esiste da più di 100 anni ed ha scelto di differenziarsi dai suoi competitor praticando la vendita diretta dei suoi prodotti gastronomici. Per migliorare la sua posizione nello scenario competitivo, ha deciso di lavorare più sinergicamente insieme ai suoi fornitori poiché il loro punto di partenza è che un'azienda prospera se prosperano anche i suoi fornitori. Così ha deciso di organizzare degli incontri insieme a tutti i suoi fornitori (tra cui anche agricoltori) per capire insieme cosa si vuole essere e per definire un nuovo livello di qualità. Questa azienda ha già un livello di qualità superiore alla media in termini di salubrità, di contenuti organolettici e di sapore e, nonostante ciò, si è interessata ed ha approfondito l'organizzazione dei suoi fornitori (energia e acqua che utilizzano, quantità degli scarti di lavorazione etc...). Insieme stanno definendo un nuovo standard di qualità rispetto al quale tutti i produttori di olio dovranno cimentarsi nel futuro.
- *Ambiente:* D-orbit è un'azienda italiana che ha come missione quella di risolvere il problema della "spazzatura spaziale", causata dallo scontro tra satelliti in orbita attorno alla terra. Tale collisione può essere amplificata dalle masse di detriti derivanti da altri satelliti in avaria che girano intorno alla terra. Tutto ciò, oltre a disabilitare i nostri sistemi di

comunicazione a cui siamo abituati (gps, sistemi di navigazione etc...), può creare una coltre per la quale sarebbe impossibile fare esplorazioni spaziali per generazioni. Nel 2014, circa il 70% dei satelliti vagava incontrollato intorno alla terra. Questa azienda si è posta questo problema e, per evitare questo scenario di default, ha realizzato dei motori intelligenti che si montano sui satelliti e possono permettere il rientro controllato e sicuro di satelliti che dovessero avere un'avaria.

- *Vita delle persone*: TOMS Shoes è un'azienda americana che ha come obiettivo quello di creare valore sociale attraverso la donazione di scarpe con un business model sostenibile. Le scarpe sono necessarie, nei paesi in via di sviluppo, per prevenire malattie sanitarie e per accedere all'educazione scolastica. Infatti, ci sono paesi in cui le scuole richiedono agli studenti di indossare delle scarpe come requisito necessario per poter frequentare le lezioni. Il mission statement di TOMS Shoes dichiara: "Using the purchasing power of individuals to benefit the greater good is what we're all about. The TOMS One for One business model transforms our customers into benefactors, which allows us to grow a truly sustainable business rather than depending on fundraising for support." (www.toms.com). Sull'onda del successo del "BOGO" model (Buy One, Give One), la TOMS ha deciso di estendere il business model a nuove categorie (occhiali e ogni tipo altro di prodotto in cui si può costruire una storia di responsabilità sociale).
- v. **Premium price**: uno studio condotto da Stefanini (2013) ha analizzato la disponibilità a pagare del consumatore per un "BOGO" model in situazioni differenti con l'obiettivo di valutare il potenziale del business model quando viene implementato da una SE vs un brand pre-esistente (CSE). Il mercato di riferimento che è stato scelto per questo studio è quello dell'acqua imbottigliata. Gli scenari che sono stati mostrati ai rispondenti sono:
- i. Esecuzione del "BOGO" model con una SE con e senza la partnership di un affidabile organizzazione internazionale (ex. Red Cross).



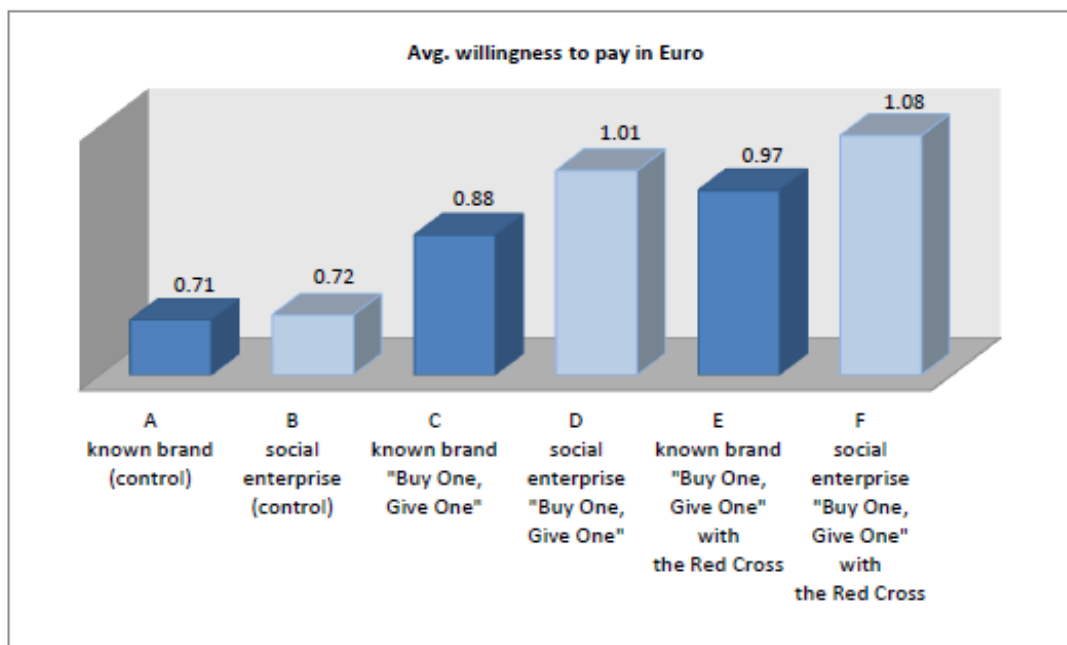
(Fonte: Stefanini 2013)

- ii. Esecuzione del “BOGO” model con una CSE con e senza la partnership di un affidabile organizzazione internazionale (ex. Red Cross).



(Fonte: Stefanini 2013)

- iii. In entrambi i casi, gli intervistati hanno valutato la loro disponibilità a pagare per la medesima bottiglia di acqua, ma senza l’implementazione del CRM. Questo è servito per aggiungere uno scenario di controllo per il test effettuato.



(Fonte: Stefanini 2013)

I risultati di questo studio dimostrano che il “BOGO” model implementato da una SE presenta una disponibilità a pagare del consumatore più alta del 14,8%

rispetto al caso in cui lo stesso business model è implementato da un brand conosciuto (Scenario D vs C). La motivazione che giustifica questo risultato può essere ricercata nella differenza di percezioni presenti nella mente del consumatore quando si parla di una nuova impresa sociale oppure di una impresa pre-esistente che veicola un nuovo messaggio sociale. Nel caso in esame, il bagaglio di associazioni passate che legano il brand Nestlé ai consumatori ha influito sulla valutazione della disponibilità a pagare poiché è meno credibile che una multinazionale possa portare avanti una missione sociale rispetto a una new venture che, per definizione, è slegata dagli accadimenti passati. Tutto ciò si conclude nell'essere disposti a pagare un prezzo inferiore nel caso della multinazionale.

Le imprese mission-based sono capaci di creare un valore maggiore e competere nei mercati con una logica di premium price: un altro punto di forza che si aggiunge a quelli trattati in precedenza.

Dopo aver descritto e approfondito i driver del vantaggio competitivo delle imprese mission-based, è necessario evidenziare i punti di debolezza e le zone d'ombra dell'approccio teorico proposto:

- i. **Confini di applicabilità:** anche se potenzialmente tale approccio di business può essere implementato per qualsiasi bene o servizio esistente, vi sono dei limiti in termini di applicabilità, superati i quali tale approccio può perdere la sua efficacia. Si possono enumerare tutte le tipologie di beni o servizi di lusso o ad alto valore percepito in cui il "BOGO" model, in particolare, perde la sua essenza poiché tali beni e servizi potrebbero essere percepiti dai consumatori come superflui o a basso impatto per migliorare la vita delle persone.
- ii. **Logiche di sharing del margine:** è importante fissare con precisione il confine tra cattura del valore e creazione del valore sociale poiché una quota di utili troppo alta, non destinati alla missione, può essere percepita come iniqua dagli stakeholder esterni all'impresa e compromettere il funzionamento del modello di business.
- iii. **Trade-off tra credibilità e ambizione della missione:** più sono grandi le promesse delle imprese sociali, più diventa necessario strutturare e comunicare il business model in maniera tale da essere credibili nei

confronti del consumatore finale. È vero anche che fare leva su una missione globale e più ambiziosa può generare maggior entusiasmo ed engagement nel consumatore e, di conseguenza, aumentare la sua purchase intention e, in seconda battuta, la sua fedeltà all'impresa sociale. Bisogna gestire le percezioni dei consumatori in maniera tale da trovare un corretto bilanciamento tra l'ambizione e la credibilità della missione.

- iv. **Critiche:** ad esempio, TOMS Shoes è stata accusata di mettere fuori gioco l'industria locale di scarpe in quei paesi in cui venivano donate le scarpe alla popolazione. La posizione di questi critici si basa sul fatto che, se se si vuole alleviare la povertà nei paesi in via di sviluppo, sarebbe meglio supportare i business locali per supportare la loro crescita economica in maniera sostenibile.

2.4.2 – Il vantaggio competitivo delle imprese mission-based può essere sostenibile nel tempo?

Il prossimo passo da compiere è analizzare la sostenibilità del vantaggio competitivo ottenibile da questa tipologia di imprese. Considerando un orizzonte temporale di medio-lungo periodo, qualora un'impresa mission-based avesse successo nel proprio mercato di riferimento erodendo le quote di mercato di un'impresa esistente (che opera secondo le logiche di un tradizionale profit business model), sarebbe difficile per quest'ultima rispondere con un gioco di imitazione per i seguenti motivi:

- i. **Limiti dell'approccio CSE:** abbiamo visto in precedenza, dallo studio Stefanini (2013), come l'implementazione del business model CSE, partendo da un'impresa esistente, produca meno valore rispetto ad una nuova impresa che è svincolata, per definizione, da un bagaglio di associazioni passate. Come già constatato, è proprio la dipendenza dal passato a ridurre l'efficacia della CSE. Anche qualora l'impresa esistente fondasse una nuova impresa ricostruendo e investendo su un nuovo brand da zero, rimarrebbe un legame tra controllata e controllante che, se percepito dal consumatore, potrebbe minare le basi su cui si fonda la credibilità della missione sociale.
- ii. **Cambiamento troppo radicale da supportare per tutti i portatori di interessi:** le azioni da mettere in atto per diventare una società con benefit

coinvolgono tutto il sistema di stakeholder interni ed esterni all'impresa esistente, che immaginiamo abbiano operato per anni seguendo le logiche profit. Tale cambiamento potrebbe avere un impatto drastico sull'organizzazione dei flussi logistici e dei fornitori dell'impresa, sulle logiche di sharing del margine condivise fino a quel momento dagli azionisti, sulla qualità del prodotto finale etc...; ciò che bisogna evidenziare è la radicalità del cambiamento che pervade tutta la struttura dell'impresa se si vuole entrare nell'universo B-corp. Non è semplice ricostruire da zero l'assetto dell'impresa ridefinendo la relazioni e gli scambi economici tra i vari portatori di interesse; è un processo lungo e dispendioso in termini di energie imprenditoriali, soprattutto per quelle imprese che sono ancorate fortemente alle logiche tradizionali di mercato e mostrano una riluttanza di fronte al cambiamento. Per dare rilevanza pratica alle azioni da implementare per diventare B-corp, si possono elencare i seguenti step, promossi direttamente dalla community:

1. *Soddisfare i requisiti di performance*: completando il B Impact Assessment e raggiungendo uno score minimo di 80 punti. Bisogna calarsi nell'ottica di trovare soluzioni in grado di avere un impatto sociale rilevante.
2. *Soddisfare i requisiti legali*: definendo la struttura e la mission aziendale.
3. *Renderlo ufficiale*: firmando la dichiarazione di Interdipendenza che sancisce l'ingresso nel mondo B-corp.

Step 1: Meet Performance Requirement

Complete the B Impact Assessment and earn a reviewed minimum score of 80 out of 200 points.

Step 2: Meet Legal Requirement

Determine the path for your corporate structure and country of incorporation.

Step 3: Make it Official

Sign the B Corp Declaration of Interdependence and Term Sheet.

(Fonte: <http://bcorporation.eu/become-a-b-corp-eu/become-a-b-corp>)

Capitolo 3 – Business case: Wami e il mercato dell'acqua imbottigliata

3.1 – Wami: Water with a Mission

Per analizzare, in maniera pratica e pragmatica, le basi su cui poggiano i business model delle imprese mission-based, è necessario fare riferimento ad un business case specifico che incarna l'essenza di questa nuova tipologia di imprese.



(Fonte: <https://www.wa-mi.org/>)

Wami è una società con benefit che ha l'ambizione di risolvere il problema idrico nel mondo. Nel suo primo anno di vita, Wami ha già mostrato il suo modo di agire e le leve che intende sfruttare per crescere e realizzare la sua missione. Utilizzando il paradigma marketing delle 4P, si traccia di seguito una descrizione di Wami più profonda e completa:

- **Product:** Wami è un'acqua oligominerale naturale di montagna che nasce dalla fonte PRADIS, sulle Prealpi Carniche. È un'acqua equilibrata e di straordinaria digeribilità, con un contenuto di sodio tra i più bassi in Italia.

Caratteristiche chimiche e chimico fisiche	
Temperatura dell'acqua alla sorgente (°C)	12,5
Conducibilità elettrica a 20 °C (S/cm)	270
Ph alla sorgente	7,8
RESIDUO FISSO A 180 °C (MG/L)	168
Gas disciolti nell'acqua	
Anidride carbonica alla sorgente (mg/L)	6,5
Sostanze disciolte in un litro d'acqua (mg/L)	
Ione Calcio Ca ⁺⁺	35,3
Ione Magnesio Mg ⁺⁺	19,4
IONE SODIO NA⁻	0,5
Ione Nitrato No ³⁻	4
Ione Cloruro Cl ⁻	<2

(Fonte: <https://www.wa-mi.org/>)

Si può trovare nei formati di 50 cl, 75 cl e 150 cl sia nella versione frizzante che naturale. Ogni bottiglia è 100% riciclabile e permette di donare 100 litri di acqua potabile a chi ne ha bisogno. Il meccanismo attraverso il quale è possibile realizzare questa donazione è il seguente:



(Fonte: <https://www.wa-mi.org/>)

Inoltre, è doveroso sottolineare l'impegno e la trasparenza dell'azienda nel comunicare che:

Non facciamo promesse, **realizziamo progetti concreti!**
 Per questo prima costruiamo i progetti e poi recuperiamo quello che è stato investito tramite la vendita delle bottiglie... Così chiunque acquisti una bottiglia di **WAMI** sa già quale progetto sta contribuendo a realizzare.
 In questo modo creiamo un meccanismo che si auto-alimenta...
 bottiglia dopo bottiglia, pozzo dopo pozzo!

(Fonte: <https://www.wa-mi.org/>)

- **Price:** per ciò che concerne il posizionamento di prezzo, abbiamo visto nel cap. 2, come le imprese mission-based sono capaci di ottenere dal consumatore un premium price grazie alla loro proposizione di valore efficace e distintiva. Confrontando i prezzi dei brand più venduti nel mercato dell'acqua imbottigliata emerge come il posizionamento di Wami rispecchia l'assunto teorico.

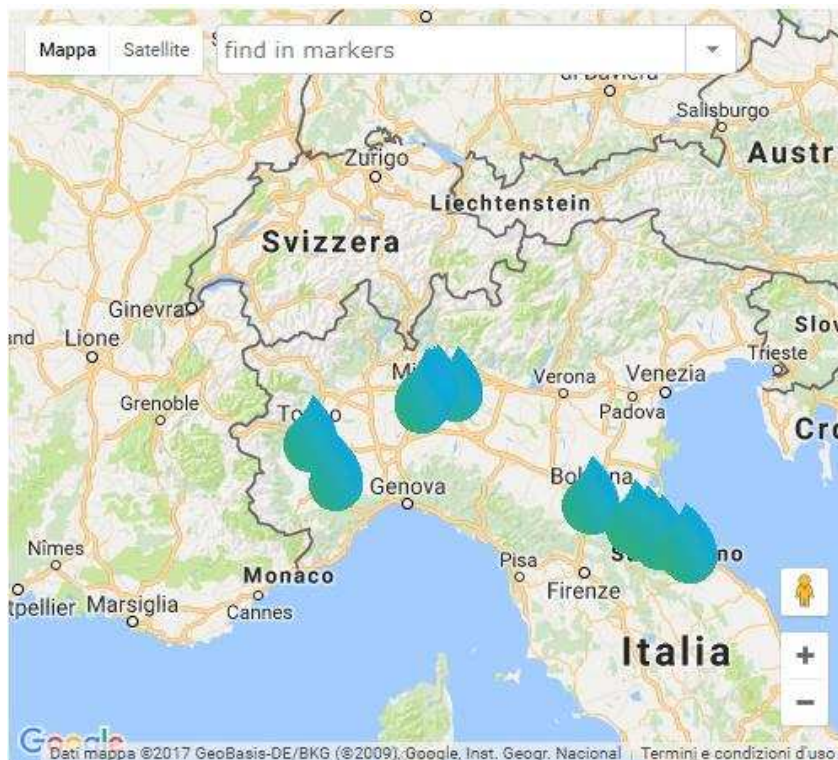
Brand	Quota a volume	Euro/pz	Euro/litro	Var. %
Sangemini	< 0,1%	€ 5,59	€ 0,62	-35,6%
Acqua Panna	1,9%	€ 3,65	€ 0,41	-1,4%
Wami	Non disp.	€ 3,60	€ 0,40	
Levissima	9,7%	€ 3,19	€ 0,35	12,9%
Uliveto	3,7%	€ 3,15	€ 0,35	14,3%
Rocchetta	4,5%	€ 2,95	€ 0,33	22,0%
Sant'Anna	8,5%	€ 2,89	€ 0,32	24,6%
San Benedetto	8,5%	€ 2,70	€ 0,30	33,3%
Nestlé Vera	5,5%	€ 2,29	€ 0,25	57,2%

(Fonte: rielaborazione propria sulla base di dati Passport)

Il confronto si basa sui prezzi estrapolati da Weygo, sito di spesa online, relativi al formato da GDO di 9 litri (1,5 L x 6) di acqua naturale. Emerge, in maniera chiara, come Wami presenta sul mercato un prezzo che è maggiore del 57,2% rispetto al brand multinazionale Nestlé Vera che detiene a volume il 5,5% del mercato italiano dell'acqua imbottigliata. Dalle logiche di pricing, risulta evidente che Wami vuole perseguire un posizionamento più alto in termini di prezzo rispetto ai competitor principali senza ricadere però nella nicchia del mercato, come Sangemini.

- **Place:** Wami si sta espandendo nel settore Ho.re.ca e, principalmente, nel Nord dell'Italia. Si può trovare anche in tutti i negozi Bio c'Bon ed è possibile

acquistarla anche online (tramite Weygo). Wami deve ancora sfruttare tutto il potenziale distributivo poiché non risulta presente nella GDO.



(Fonte: <https://www.wa-mi.org/>)

- **Promotion:** Wami comunica la sua essenza e la sua missione attraverso l’etichetta, il sito online e la pagina Facebook. Sfrutta, inoltre, una serie di Ambassador, chiamati WAMlers, che condividono la missione di Wami sui loro profili generando WOM positivo e amplificando la portata del messaggio.

L’ambito competitivo in cui si muove Wami, ovvero il mercato dell’acqua imbottigliata, ha registrato una crescita a volume del 2,8% (Fonte: Passport “Bottled water in Italy”, Feb 2017) nel 2016 e si divide nei seguenti segmenti:

million litres	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Carbonated Bottled Water	2,593.0	2,561.9	2,449.9	2,479.6	2,570.6	2,561.4
Flavoured Bottled Water	13.8	13.5	12.9	12.7	12.8	12.8
Functional Bottled Water	4.1	4.0	3.8	3.4	3.6	3.8
Still Bottled Water	6,122.1	6,296.6	6,303.1	6,504.3	7,074.9	7,350.8
Bottled Water	8,733.0	8,876.0	8,769.6	9,000.0	9,661.8	9,928.7

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

EUR million	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Carbonated Bottled Water	646.5	633.0	610.0	617.2	638.2	633.7
Flavoured Bottled Water	16.4	16.0	15.5	15.3	15.5	15.6
Functional Bottled Water	6.3	6.0	5.9	5.3	5.7	5.9
Still Bottled Water	1,379.8	1,411.0	1,400.4	1,449.0	1,564.2	1,617.3
Bottled Water	2,049.1	2,066.1	2,031.8	2,086.9	2,223.5	2,272.5

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Come si evince dalle due tabelle, il segmento dell'acqua naturale è quello che ha trainato la crescita del mercato complessivo negli ultimi anni. Tale risultato è spiegabile tramite il trend della salute e del benessere che sta investendo molti settori in Italia e nel mondo. L'acqua è un "soft drink" che viene percepito dai consumatori come uno dei più salutari all'interno di questa categoria. Grazie alle fonti di acqua italiane di alta qualità, il mercato dell'acqua è dominato principalmente da acque domestiche. Sebbene l'acqua naturale valga il 74% del mercato nel 2016, l'acqua frizzante è ancora considerata da molti italiani come più rinfrescante rispetto alla naturale, specialmente in giornate molto afose, e il suo ruolo da ingrediente nelle bevande preparate in casa a base di succo di frutta e vino rimane importante nella cultura italiana (Fonte: Passport "Bottled water in Italy", Feb 2017).

L'acqua aromatizzata, invece, è un'alternativa al succo di frutta o ad altre bevande simili per i consumatori italiani, anche se una parte consistente di loro mostra delle riserve circa l'alto livello di zuccheri e di additivi artificiali presenti in questi prodotti. Questa categoria è cresciuta di popolarità, specialmente tra le consumatrici donne giovanili che la bevono "on the go" oppure come un drink sportivo.

L'acqua funzionale è un segmento di nicchia che alcune imprese stanno coltivando da anni senza successo esplorando ogni strategia di posizionamento diversa dalla classica sui "benefici intestinali" (ex. migliora il funzionamento dei reni o equilibra pressione sanguigna etc..).

Nonostante tale mercato sia in una fase matura, i consumatori stanno continuando a comprare acqua imbottigliata al posto di altri soft drink. La motivazione principale consiste nell'apprezzamento di un prodotto che è 100% naturale e senza additivi (Fonte: Passport, "Bottled water in Italy" Feb 2017). Le previsioni di crescita dei segmenti riguardano principalmente i volumi dell'acqua naturale e funzionale, che saranno i principali driver della crescita del mercato negli anni a venire. Come si evince

dalle tabelle in basso, il valore del mercato rimarrà sostanzialmente stabile nel medio periodo.

% volume growth	2016/17	2016-21 CAGR	2016/21 Total
Carbonated Bottled Water	-0.8	-1.2	-5.7
Flavoured Bottled Water	-0.4	-0.7	-3.5
Functional Bottled Water	2.6	1.5	7.9
Still Bottled Water	2.6	1.4	7.0
Bottled Water	1.7	0.7	3.7

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

% constant value growth	2016/2017	2016-21 CAGR	2016/21 TOTAL
Carbonated Bottled Water	-2.4	-2.8	-13.4
Flavoured Bottled Water	-0.6	-1.8	-8.9
Functional Bottled Water	2.9	0.7	3.8
Still Bottled Water	1.3	0.1	0.5
Bottled Water	0.3	-0.7	-3.4

Source: Euromonitor International from trade associations, trade press, company research, trade interviews, trade sources

3.2 – Key findings della ricerca qualitativa e quantitativa

Diviene importante adesso approfondire i principali aspetti emersi dalle interviste qualitative inerenti al mercato dell'acqua imbottigliata e a Wami. Nell'Appendice 1, Blocco 4 e 5, si è affrontato il tema delle **modalità di consumo** dell'acqua. È emerso principalmente che gli intervistati consumano acqua attraverso il rubinetto, filtrando l'acqua tramite depuratori o acquistando al supermercato l'acqua imbottigliata. Un aspetto importante da sottolineare è la preferenza nei confronti della bottiglia di vetro, che trasferisce più sicurezza circa l'assenza di batteri e risulta essere più pratica e comoda rispetto a quella di plastica. L'analisi quantitativa (Appendice 2) mostra come il trend di acquistare acqua imbottigliata si riscontra nel 75% del campione analizzato. Il 12% afferma di utilizzare dei depuratori per filtrare l'acqua mentre la restante parte consuma l'acqua proveniente dal rubinetto di casa propria. Tale risultato mette in luce che la pratica di depurare e filtrare l'acqua di casa non risulta ancora sviluppata. Le barriere principali all'utilizzo dei depuratori in sostituzione dell'acqua imbottigliata consistono nell'elevato costo fisso di depuratori efficaci e nella propensione dei consumatori a non fidarsi completamente nei meccanismi di filtraggio dell'acqua. L'imbottigliamento e i controlli che ne derivano rassicurano maggiormente i consumatori circa la naturalità e l'assenza di batteri e/o microbi all'interno dell'acqua.

Tra le **caratteristiche dell'acqua**, che gli intervistati hanno spontaneamente menzionato, sono emerse principalmente la naturalità (che conferma le analisi Passport), la varietà di sali minerali, il gusto, la presenza/assenza di sodio e sale e il binomio leggerezza/pesantezza dell'acqua. Il prezzo è risultato uno dei fattori chiave; esso permette ai consumatori di scegliere tra le diverse qualità di acqua, anche se gli intervistati hanno dichiarato di fare fatica a distinguere un'acqua di qualità media da una di alta qualità. Tra i fattori più scelti come variabili della mappa di posizionamento emergono la varietà di sali minerali e il gusto. Il primo attributo è stato scelto poiché gli intervistati hanno fatto riferimento ad articoli che mostravano gli effetti benefici per l'organismo derivanti dal cambiare spesso tipologia di acqua; mentre il secondo fattore è associabile alle preferenze specifiche di ogni individuo. Tra le caratteristiche testate nell'analisi quantitativa, emergono il prezzo e il gusto che ottengono, rispettivamente, una media di 4,7 e di 5,4 su una scala di importanza che va da 1 (min) a 7 (max) sul totale del campione analizzato.

#	Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance
1	Varietà di sali minerali	1.00	7.00	3.88	1.75	3.07
2	Prezzo	1.00	7.00	4.71	1.74	3.04
3	Gusto	1.00	7.00	5.42	1.64	2.69
4	Povera di sodio	1.00	7.00	4.26	1.89	3.58
5	Effervescenza naturale	1.00	7.00	3.21	1.92	3.70
6	Fonte di origine	1.00	7.00	4.32	1.97	3.90

(Fonte: rielaborazione propria)

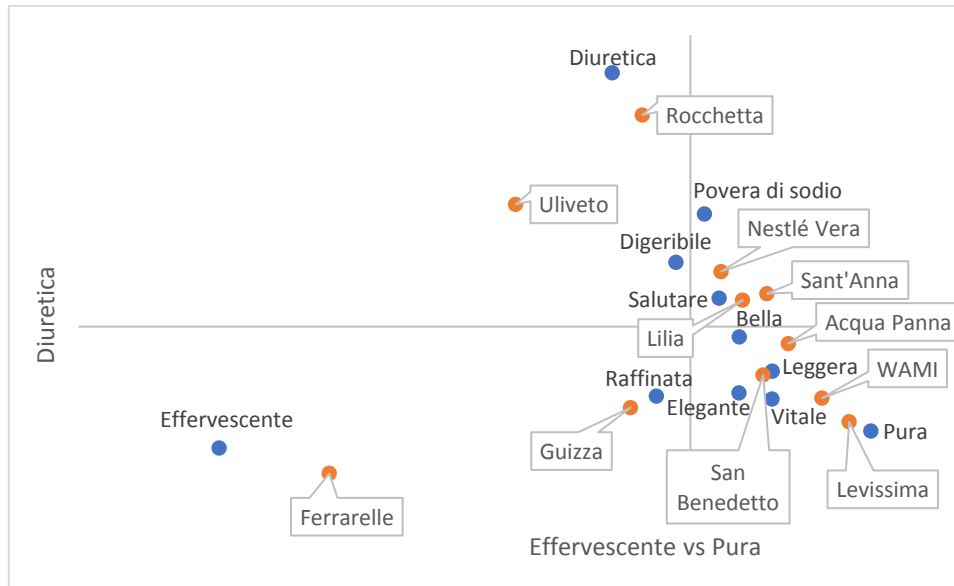
Quando gli intervistati sono stati chiamati ad esplorare le loro *percezioni sul brand Wami*, è emerso che la maggior parte di loro ritiene Wami un'azienda professionale, che ispira fiducia; la sua acqua, proveniente dalle pre-alpi carniche, traspare pura e incontaminata. Lo slogan "Water with a Mission" risulta impattante e lo scopo emerge come cardine su cui poggia la ragion d'essere dell'azienda. L'analisi delle corrispondenze mostra, a livello quantitativo, com'è posizionata Wami rispetto ai brand più noti del mercato dell'acqua imbottigliata. L'oggetto principale dell'analisi sono le

matrici di contingenza, i cui elementi indicano il numero di volte che sono state rilevate congiuntamente le caratteristiche di due diverse grandezze. Le variabili di tale matrice hanno una natura qualitativa e sono ripartite, a loro volta, in un gruppo di caratteristiche o modalità. Il fine di tale analisi è quello di spiegare perché la matrice dei dati si scosta da una situazione di omogeneità che si presenta quando le righe (o le colonne) sono proporzionali, portando alla luce l'intreccio di legami tra le diverse caratteristiche dell'insieme di dati in esame. Tali legami non vengono espressi in forma numerica, ma in forma grafico utilizzando un piano cartesiano. Dalla tabella in basso è possibile desumere la natura e la forza esplicativa delle due dimensioni degli assi cartesiani.

Overview Column Points									
Item	Mass	Score in Dimension		Inertia	Contribution				
		1	2		Of Point to Inertia of Dimension		Of Dimension to Inertia of Point		Total
					1	2	1	2	
Pura	0,097	0,738	-0,537	0,031	0,143	0,102	0,634	0,250	0,883
Leggera	0,114	0,335	-0,230	0,013	0,034	0,022	0,360	0,126	0,486
Elegante	0,077	0,198	-0,342	0,010	0,008	0,033	0,117	0,258	0,375
Bella	0,081	0,200	-0,054	0,008	0,009	0,001	0,145	0,008	0,153
Salutare	0,116	0,118	0,146	0,007	0,004	0,009	0,092	0,104	0,196
Raffinata	0,074	-0,139	-0,359	0,010	0,004	0,034	0,051	0,252	0,303
Povera di sodio	0,091	0,058	0,580	0,013	0,001	0,111	0,009	0,668	0,677
Digeribile	0,116	-0,059	0,330	0,008	0,001	0,046	0,019	0,450	0,470
Vitale	0,080	0,333	-0,374	0,026	0,024	0,041	0,129	0,120	0,249
Effervescente	0,075	-1,925	-0,626	0,112	0,750	0,107	0,923	0,072	0,995
Diuretica	0,080	-0,319	1,306	0,043	0,022	0,495	0,070	0,870	0,941
Active Total	1,000			0,280	1,000	1,000			

(Fonte: rielaborazione propria)

L'asse delle ascisse distingue i brand che vengono percepiti come "effervescenti" da quelli "puri" evidenziando il posizionamento distintivo di Ferrarelle nella mente del consumatore. Il quadrante positivo di tale asse mostra come Wami è seconda soltanto a Levissima per gli attributi "Pura" e "Vitale" evidenziando che il video conoscitivo, proposto all'interno del questionario, ha sortito l'effetto desiderato impattando positivamente sulle percezioni dei consumatori.



(Fonte: rielaborazione propria)

La lettura dell'asse delle ordinate permette, invece, di distinguere il posizionamento di Oliveto e Rocchetta come acque "Diuretiche".

Spostando l'attenzione sull'**intention to buy** del brand Wami, è emerso che il top 2 boxes è pari a circa il 72%, ovvero tali consumatori hanno risposto "Decisamente sì" o "Probabilmente sì" quando gli è stato chiesto di valutare la possibilità di acquistare Wami in futuro.

#	Answer	%
1	Decisamente sì	25.93%
2	Probabilmente sì	45.68%
3	Forse	23.46%
4	Probabilmente no	4.94%
5	Sicuramente no	0.00%
	Total	100%

(Fonte: rielaborazione propria)

Tale percentuale crolla a circa il 45% quando viene valutata la possibilità di acquistare Wami in sostituzione del brand di acqua comprato abitualmente. Tale differenza è

spiegabile dall'alta fedeltà che i consumatori dimostrano nei confronti del brand di acqua imbottigliata che acquistano abitualmente.

#	Answer	%
1	Decisamente sì	8.64%
2	Probabilmente sì	35.80%
3	Forse	33.33%
4	Probabilmente no	19.75%
5	Sicuramente no	2.47%
	Total	100%

(Fonte: rielaborazione propria)

È stato chiesto ai consumatori di valutare il business model di Wami esprimendo il loro grado di accordo/disaccordo su una serie di affermazioni. Tutte le leve del business model tra cui la trasparenza, la provenienza dell'acqua, la professionalità dell'impresa, lo slogan e la possibilità di venire a conoscenza della missione che si sta realizzando tramite QR code, hanno superato il test ottenendo un alto grado di accordo tra i consumatori. Le uniche due affermazioni, in cui i giudizi di disaccordo sono stati molteplici, sono *“Non ho dubbi sul modo in cui si realizza la missione di Wami”* e *“Non ho dubbi sul modo in cui vengono donati i 100 litri di acqua”*. Il risultato negativo della seconda affermazione è esplicativo della scarsa performance ottenuta dalla prima: la realizzazione della missione di Wami non risulta chiara al consumatore poiché non riesce a cogliere la maniera in cui i 100 litri di acqua vengono materialmente donati. Risulta, inoltre, arduo sviscerare le motivazioni sottese all'equivalenza tra una bottiglia d'acqua comprata e 100 litri di acqua donati.

3.3 – Implicazioni manageriali

Alla luce dei risultati emersi dalle ricerche condotte e dall'analisi desk, è opportuno delineare una serie di manovre che possano aiutare Wami a perfezionare il suo business model con l'obiettivo di migliorare le sue performance sociali ed economiche:

1. **Puntare sulla trasparenza:** Wami ha già raggiunto un alto livello di trasparenza testimoniato dalla volontà dei fondatori e dalle azioni messe in atto per chiarire agli stakeholder esterni chi è Wami e come vuole agire per raggiungere la sua missione. La trasparenza giocherà un ruolo cruciale nel successo o nel fallimento del business model poiché Wami, così come le altre imprese mission-based, ha una duplice natura profit e no-profit che viene percepita in maniera contraddittoria dai consumatori. Wami deve conquistare la fiducia dei consumatori partendo dalla pubblicazione annuale o semestrale di un bilancio socio-economico con l'obiettivo di rendere chiaro e accessibile a tutti il trade-off tra cattura del valore e investimento nella missione sociale. Così come le no-profit fissano e comunicano una percentuale della donazione che va a coprire i costi di struttura, allo stesso modo Wami deve fissare e comunicare una soglia di profitto che funga da spartiacque tra ciò che è trattenuto in azienda e ciò che è devoluto alla missione sociale, che non venga percepita dai consumatori come iniqua e che garantisca la sostenibilità nel tempo dei progetti sociali.
2. **Comunicare ed enfatizzare l'azione di condivisione:** facendo riferimento al cap.1, Wami non deve soltanto focalizzarsi sull'implementare al meglio i progetti sociali nei luoghi in cui c'è bisogno di acqua, ma deve anche esaltare ed enfatizzare tale azione mostrando ai consumatori la maniera in cui si è finalizzato il loro processo empatico. Per riuscire a comunicare efficacemente l'azione di condivisione, Wami deve sfruttare ogni piattaforma media (coerentemente con il budget a disposizione) per gridare al mondo tutti i problemi che ha risolto, connessi alla mancanza di acqua. Per esempio, sul proprio sito Wami spiega perché l'acqua è così importante e associa tutte le problematiche inerenti al tema dell'acqua come le malattie mortali che derivano dall'uso di acqua non potabile, il problema dell'accessibilità dell'acqua che impegna ogni giorno milioni di persone che vanno a prenderla ad una fonte lontana 20 Km dal proprio villaggio, i giorni di scuola persi dai bambini a causa di malattie legate all'acqua. L'obiettivo di Wami deve essere quello di costruire una storia dell'acqua e raccontare ai consumatori tutti i benefici che derivano dal loro atto di acquisto: comprando Wami non stai soltanto dissetando altre persone nel mondo ma stai risolvendo tanti altri problemi legati alla mancanza di acqua.

3. **Comunicare in maniera chiara il modo in cui si realizza la missione:** partendo dalle problematiche esposte in precedenza, occorre esplicitare al meglio i passaggi logici che legano lo sforzo d'acquisto del consumatore (1 bottiglia d'acqua) alla sua donazione (100 litri di acqua). Bisogna costruire la comunicazione enfatizzando sia la costruzione dei pozzi che la donazione dei 100 litri di acqua utilizzando l'etichetta e gli shelf talker (come nella figura in basso) per chiarire la relazione che sussiste tra la donazione dei 100 litri di acqua e la costruzione di un pozzo.



(Fonte: materiale fornito da Wami)

Capitolo 4 – L'importanza delle imprese mission-based e il futuro dell'empatia

4.1 – Uno sguardo sul mondo: macro-trend a confronto

Per analizzare il ruolo che le imprese mission-based rivestono nel nostro mondo, è opportuno soffermarsi sui macro-trend più rilevanti che, a livello sociale, stanno influenzando il modo in cui gli individui realizzano la propria esistenza ed interagiscono con gli altri:

- **L'era dell'accesso** (Rifkin, 2000): i rapporti economici, nella prima era capitalistica, erano basati sulla proprietà privata e su un mercato delimitato geograficamente. Le transazioni economiche stabilivano un rapporto venditore-compratore che si esauriva con il passaggio di proprietà. Nella nuova economia di oggi, il mercato non ha più una limitazione geografica e i rapporti che lo caratterizzano non sono di tipo venditore-compratore, ma di tipo fornitore-utente. Viene venduto l'accesso a un servizio e si stabilisce un legame duraturo con l'utente che non diventa proprietario del bene di cui gode. Rifkin, in questo libro, mette in guardia contro i rischi della globalizzazione e della nuova economia, sottolineando che i servizi offerti a pagamento tendono sempre più ad identificarsi con la totalità delle esperienze culturali dei nuovi utenti-consumatori cresciuti all'interno della rete globale. Come il mercato della prima civiltà industriale si basava sulla delimitazione geografica di beni materiali e sull'esclusione della loro fruizione di coloro che non ne fossero i proprietari, così la nuova economia si basa sulla delimitazione temporale delle esperienze culturali e sull'esclusione da esse di coloro che non sono in grado di pagarne l'accesso. Mentre la lettura della situazione attuale da parte di Rifkin può suggerire previsioni di tipo apocalittico, nella conclusione vengono indicate le vie per evitare i pericoli legati all'affermarsi dell'era dell'accesso. Sostanzialmente, il pericolo maggiore è quello di trovarsi con una cultura totalmente mercificata e sradicata dalle sue origini geografiche. La speranza concreta di non cadere in questa involuzione risiede, secondo Rifkin, nei gruppi che sostengono le specificità locali. Nel riproporre la sua distinzione tra primo, secondo e terzo settore (rispettivamente, mercato, stato e cultura), egli afferma

che non è il mercato che provoca la nascita delle altre due forme di organizzazione, ma, al contrario, non esiste mercato senza una struttura culturale preesistente. La salvaguardia delle culture locali e delle loro diversità è quindi, in una “ecologia della cultura e del capitalismo”, tanto importante quanto la salvaguardia della biodiversità nei sistemi ecologici.

- **L’equilibrio del phishing** (Akerlof, Shiller, 2016): nel loro libro “Ci prendono per fessi. L’economia della manipolazione e dell’inganno”, si affronta il tema del libero mercato distaccandosi dal dogma smithiano della “mano invisibile” che sembrerebbe portare soltanto effetti benefici per il sistema economico. Essi lottano contro questa concezione sostenendo che i mercati ci procurano tanti danni quanti benefici, e lungi dall’essere fondamentalmente benigni sono intrinsecamente disseminati di trappole e di esche cui finiamo per abboccare. “...Raggirare ed essere raggirati è parte integrante dei rapporti fra gli attori del mercato...”. Dalla prefazione emerge chiaramente il pensiero che anima questo libro: “Quando chi si occupa di affari si muove esclusivamente all’insegna dell’egoismo e del tornaconto personale, come assume la teoria economica, il nostro sistema, fondato sul libero mercato, scivola verso l’inganno e la manipolazione. A creare il problema non è l’esistenza di molte persone malvagie. La maggior parte della gente gioca seguendo le regole, con l’obiettivo di garantirsi semplicemente un buon tenore di vita. Il fatto è che gli operatori economici, spinti dalle pressioni della concorrenza a manovrare nel libero mercato ricorrendo all’inganno e alla manipolazione, ci inducono inevitabilmente a comprare, e a caro prezzo, prodotti di cui non abbiamo bisogno, a svolgere lavori poco motivanti e a chiederci perché le nostre vite sono andate per il verso storto.” (Akerlof, Shiller 2016). Per dimostrare la loro tesi, i due premi nobel per l’economia si servono di aneddoti e storie che riguardano ogni aspetto della vita economia e del contesto sociale. L’ “equilibrio del phishing” è il concetto centrale attorno cui ruotano tutti i racconti dei due economisti: “...se abbiamo questo o quel punto debole, un punto grazie al quale possiamo essere indotti a pagare più del normale, qualcuno nell’equilibrio del phishing se ne avvantaggerà. Fra tutti gli imprenditori che, metaforicamente, arrivano alla cassa del supermercato, si guardano attorno e decidono dove investire i loro soldi, alcuni cercheranno di capire se c’è la possibilità di

guadagnare prendendoci all'amo. Se ne intravedono una, quella sarà (per restare in metafora) la «coda alla cassa» che sceglieranno. E nelle economie si creerà un equilibrio del phishing per cui ogni opportunità di ottenere un profitto superiore al normale verrà colta.». Tale concetto pervade l'economia dei liberi mercati ma non è onnicomprensivo: esistono anche gli "eroi", ovvero degli attori economici e non che prendono le distanze dagli incentivi del profitto ed operano seguendo i propri ideali. Gli "eroi" sono individui come imprenditori, uomini di governo, pensatori di rilievo etc..., che mettono in atto delle azioni di resistenza al phishing tramite il loro operato. Il pensiero dei due economisti non deve essere interpretato come un tentativo di esporre e validare una nuova teoria economica ma ha invece l'intento di integrare quella esistente mettendo in guardia gli economisti contemporanei sugli effetti negativi che emergono dall'approccio del libero mercato unendo così le patologie del sistema economico alle sue virtù. Nasce da ciò l'esigenza di inglobare e dare il giusto rilievo alla psicologia e all'economia comportamentale nella lettura e interpretazione dei fenomeni economici.

- **La disuguaglianza dei redditi** (Milanovic, 2016): Branko Milanovic, nel suo libro "Global inequality: A new approach for the age of globalization", dimostra che la relazione di Kuznets tra la ricchezza, espressa come PIL pro-capite, e la disuguaglianza dei redditi, esplicitata dall'indice di Gini, non è stata confermata nel lungo periodo. Nel 1955, Kuznets credeva che, grazie a fattori quali l'espansione dell'educazione, differenze di produttività inter-settoriali più contenute, minor ritorno del capitale ed efficaci manovre di redistribuzione della ricchezza, ci sarebbe stato un periodo in cui il PIL pro-capite continuava a crescere e la disuguaglianza a diminuire. Ciò non si è verificato in tutte le nazioni sviluppate poiché dagli anni Settanta in poi, la disuguaglianza ha continuato a crescere insieme al PIL pro-capite così come si può evincere dai grafici in basso, che raffigurano l'evoluzione della relazione di Kuznets negli USA e in Inghilterra.

Figure 1. The Kuznets relationship for the US, 1774-2013

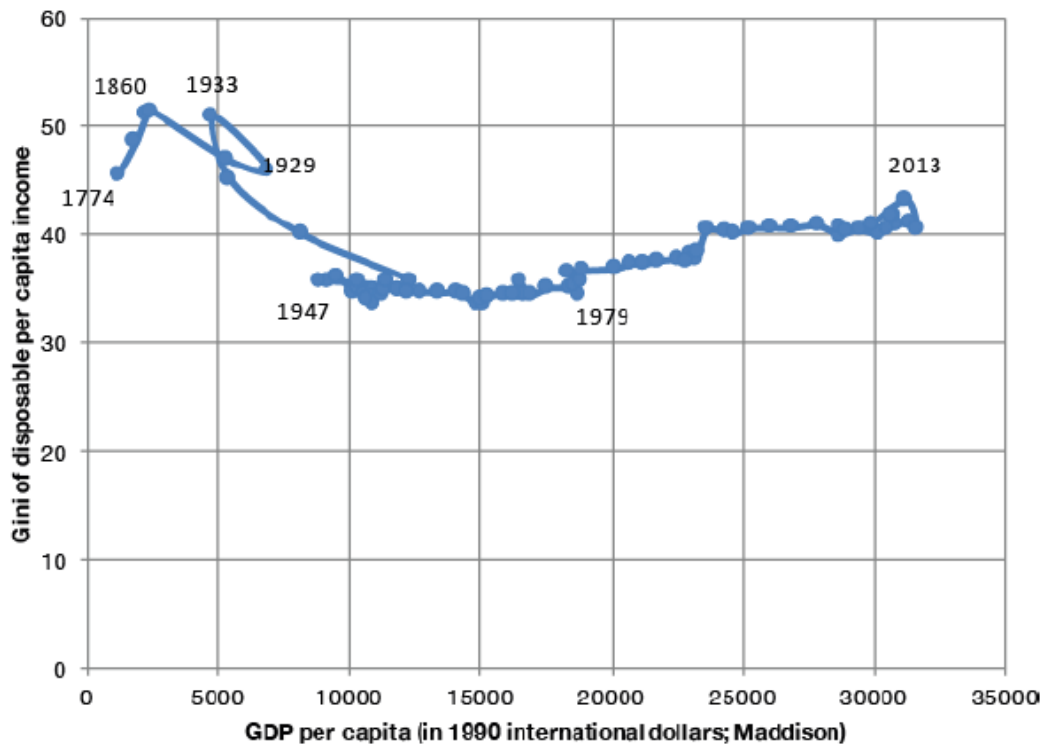
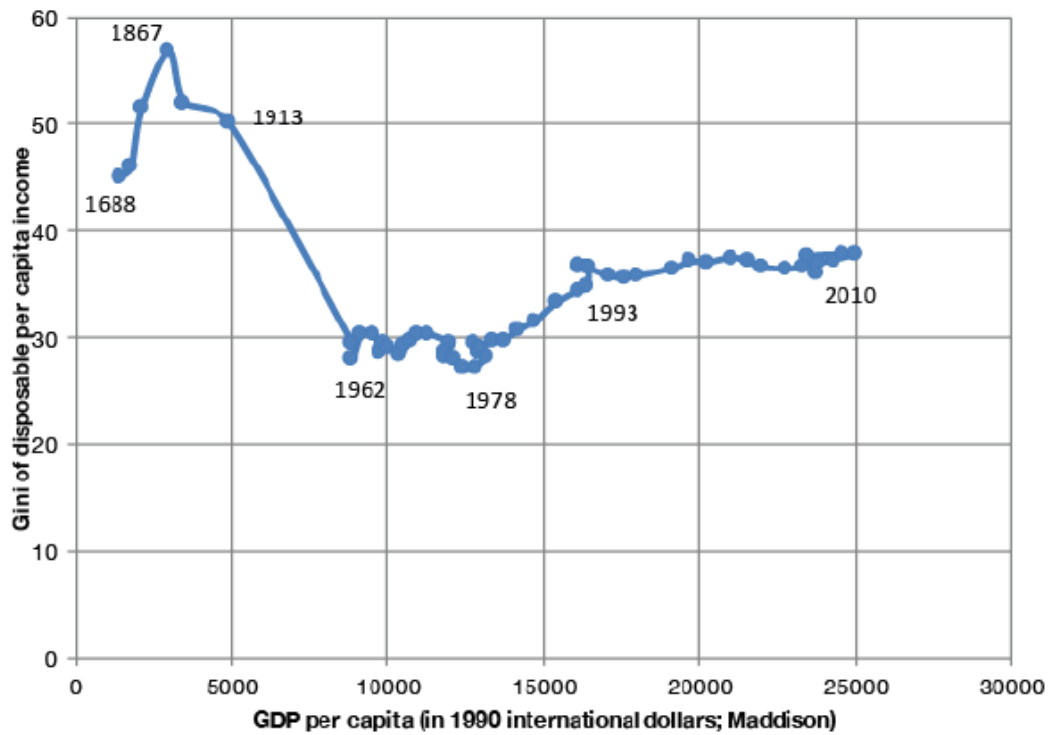


Figure 2. The Kuznets relationship for the United Kingdom/England, 1688-2010



(Fonte: Milanovic, 2016)

Secondo Milanovic, la previsione di Kuznets si è dimostrata errata poiché l'economista ha focalizzato la sua attenzione soltanto su fattori economici positivi senza considerare l'impatto delle forze "maligne" (specialmente le guerre) che hanno un impatto rilevante nel livellare la disuguaglianza dei redditi. L'economista serbo è scettico sul ribaltamento di tendenza della curva di Kuznets alla luce dei fattori e delle forze che stanno emergendo in America: i) *Aumento dei redditi da capitale*, che è estremamente concentrato nella fascia più ricca della popolazione considerando le nazioni più sviluppate; ii) *Associazione crescente di alti redditi, proveniente da capitale e lavoro, nelle mani degli stessi individui* (Atkinson e Lakner 2014); iii) *Omogamia*, ovvero gli individui ben istruiti e ricchi si sposano tra di loro; iv) *Crescita dell'importanza dei soldi in politica*, che permette ai ricchi di scrivere delle regole a loro favorevoli mantenendo stabile la situazione di disuguaglianza (Gilens 2012). In ultima istanza, Milanovic spera che abbiamo imparato qualcosa dalla storia e che non intervengano in futuro dei fattori maligni come le guerre, causate da una cattiva distribuzione dei redditi domestici e/o dal potere delle elite, a livellare la disuguaglianza al costo di milioni di vite umane.

4.2 – Il ruolo delle imprese mission-based

Alla luce dello scenario sociale descritto dai tre macro-trend evidenziati in precedenza è legittima la preoccupazione che assale gli economisti circa la strada che stiamo imboccando e il futuro che stiamo scegliendo. Distruzione della fiducia e della cultura, inganno e raggirio al centro dei rapporti economici e disuguaglianze sempre più profonde stanno distanziando gli uomini fisicamente e mentalmente rendendo sempre più difficile e improbabile l'apertura di noi stessi verso l'altro e l'instaurazione di un profondo contatto empatico e di una spontanea condivisione tra gli individui.

Una luce ancora fioca ma piena di speranza che s'intravede in questo cammino scuro e tortuoso è rappresentata dalle imprese mission-based. Esse nascono dal riconoscimento di un problema economico, sociale o ambientale che grava sulla comunità di riferimento, sugli attori economici e, più in generale, sulla vita delle persone e del pianeta. Il loro sforzo innovativo principale consiste nel trovare una soluzione sostenibile economicamente. Le imprese mission-based si lanciano oltre i limiti e riescono ad avere successo laddove i governi e le imprese profit tradizionali arrancano

e falliscono. È sufficiente fare riferimento all'esempio di D-Orbit, trattato nel capitolo 2, per dimostrare la loro perseveranza e la loro abilità nel ricercare soluzioni efficaci.

In secondo luogo, le imprese mission-based, grazie alla loro struttura ibrida, hanno rivoluzionato il modo di pensare al business riavvicinandosi alla definizione originaria d'impresa, quell'impresa che ha come obiettivo la massimizzazione dell'interesse di tutti gli stakeholder (e non solo degli azionisti). Tali imprese sono riuscite ad inglobare e far coesistere due orientamenti che nascono, per definizione, in antitesi attingendo dal mondo profit il focus sulla sostenibilità economica del business model e dal mondo no-profit l'attenzione e la voglia di risolvere i problemi che gravano sulla società e sul mondo. Dall'analisi quantitativa (Appendice 2) è emerso che il 64% degli intervistati si trova "In accordo" o "Fortemente in accordo" con la seguente affermazione: "Le imprese sono responsabili di migliorare la vita delle persone al pari dei governi". La percezione degli individui, emersa in questa sede, conferma i dati di Accenture sulle analisi effettuate, nel 2014, su un panel di trentamila individui a livello mondiale (<https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-consumer-study-marketing-mattering>). Tra le raccomandazioni proposte da Accenture alle imprese, è opportuno menzionare: i) maggior commitment organizzativo nei confronti dell'onestà e della trasparenza; ii) innovare per migliorare la salute, la prosperità e la vita delle persone; iii) aumentare la credibilità comunicando degli impatti reali e tangibili. Ciò dimostra che le imprese mission-based sono state attente ai cambiamenti delle percezioni e preferenze dei consumatori incorporando nel business model le loro richieste e preparandosi in maniera adeguata per il futuro.

In terzo luogo, questa nuova tipologia di imprese occuperà un ruolo cruciale nel fare leva sull'empatia umana per raggiungere i propri obiettivi economici e sociali. Come discusso in precedenza, le imprese sociali incarnano il concetto di "vicinanza fisica" che permette al "sentimento empatico" distaccato e isolato del consumatore di concretizzarsi arrivando alla fonte del problema per risolverlo tramite "l'azione di condivisione" implementata dall'impresa. Sfruttando le leve del marketing per risvegliare l'empatia umana e comunicare l'impatto sociale e/o ambientale del progetto in cui essa è coinvolta, si può instillare nelle società avanzate un nuovo clima di fiducia finalizzato a preservare una nuova cultura; quella della condivisione che mira ad

accorciare le distanze (non solo economiche) che oggi ci separano ed ostacolano il contatto umano.

Al di là della rilevanza dei macro-trend descritti in precedenza, persistono oggi delle principali barriere mentali e psicologiche alla manifestazione del sentimento empatico che risulta necessario identificare per chiarire la loro origine e il modo in cui esse frenano l'emersione dell'empatia:

- **Competizione esasperata:** l'economia e la società hanno stressato negli ultimi anni il concetto di competizione ritenendo che un adeguato livello di competizione tra le imprese e tra gli individui migliorasse l'efficienza del sistema economico e del mondo nel suo complesso. Questa affermazione ha giocato un ruolo cruciale nelle decisioni di liberalizzare quanti più mercati possibili per raggiungere un certo grado di efficienza economica. Nonostante gli effetti positivi che sono derivati da queste manovre, si continuano a trascurare i malefici e le patologie che sono sorte a causa dell'esasperazione del concetto di competizione nella mente degli individui. Bisogna tenere conto che un livello troppo alto di competizione genera, nell'individuo, la tendenza all'inganno e al raggirio per massimizzare il proprio tornaconto personale, come evidenziato dagli aneddoti di Akerlof e Shiller, dando vita all'equilibrio del phishing in cui ogni attore umano è indotto a sfruttare quell'opportunità di raggirio perché se non lo fa lui, un altro sarà disposto a farlo e a trarne vantaggio.

Nasce da qui l'esigenza di un cambiamento di prospettiva del concetto di competizione preservandolo e attribuendogli un'accezione positiva. In che modo? Focalizzandosi sul cammino che porta al raggiungimento dell'obiettivo prefissato piuttosto che solamente su quest'ultimo. Il fatto che esistano persone più intelligenti e più preparate nel mercato del lavoro, imprese che si sono dimostrate più abili nel business, è un tesoro inestimabile che ci permette di imparare da loro. Se non esistessero ci potremmo sentire i migliori al mondo ma non avanzeremmo mai di un passo. Per fortuna, esisterà sempre qualcuno migliore di noi in un certo campo così come esisterà un'impresa più abile rispetto ad un'altra. Il problema nasce quando ci focalizziamo solamente sull'obiettivo di diventare i migliori e facciamo di tutto (compreso anche ingannare e raggirare gli altri) per raggiungerlo. Albert Einstein affermava che:

“Il valore di un risultato sta nel processo scelto per raggiungerlo”. Ed è proprio questa la frase da cui bisogna ripartire per ribaltare la prospettiva facendo emergere nella società una sana competizione.

- **Sovrapposizione tra soddisfazione e felicità:** un altro fattore che non ci permette di vivere in maniera piena il sentimento empatico è la sovrapposizione dei concetti di soddisfazione e felicità. Per soddisfazione s'intende, in questa sede, il sentimento di sentirsi realizzati nella propria vita grazie a conquiste materiali come un lavoro piacevole e ben pagato, una classe sociale più elevata, potere, soldi e tutto ciò che può derivarne. Per felicità s'intende invece il sentirsi realizzati socialmente; essa risiede nel rapporto tra gli individui e si valorizza attraverso la costruzione di relazioni sociali affidabili, spontanee e sincere che permettono di trasferire affetto, amore e complicità. Nel mondo contemporaneo, non vi è la perfetta separazione di questi due concetti nella mente degli individui e, qualora tale separazione risultasse chiara, si sceglie, per convenienza, di improntare la propria vita all'insegna della soddisfazione poiché essa è un sentimento che permette nel breve periodo di ottenere il risultato sperato. Ai Millennials è stata posta una semplice domanda da Robert Waldinger, psichiatra americano e professore all'Harvard Medical School: “Quali sono i più importanti obiettivi della vostra vita?” e oltre l'80% ha risposto “diventare ricco”, mentre il 15% “diventare famoso”. La felicità, invece, è un sentimento che necessita costanti attenzioni giornaliere per crescere e svilupparsi in maniera efficace poiché deriva dalle relazioni sociali costruite e mantenute floride nel corso della propria vita. Una ricerca di Harvard, chiamata “Grant study”, parte dall'analisi di un campione di 268 studenti di Harvard degli anni 1939-1944 e si è posta come obiettivo l'identificazione dei fattori che permettono lo sviluppo della salute e della felicità dell'individuo nel corso della sua vita. A tale studio si è affiancato il “Glueck study”, che ha incluso un secondo campione di 456 giovani cresciuti nelle periferie di Boston. La metodologia di indagine comprende l'osservazione della vita di questi individui a cui viene richiesto di compilare dei questionari, di partecipare ad interviste personali e di sottoporsi ad analisi del sangue e cerebrali, test sensitivi delle funzioni intellettuali e autopsie cerebrali atte ad immagazzinare una serie di informazioni legate alla loro salute mentale e fisica. Questo studio prosegue da

75 anni e, nel 2016, dalle parole Robert Waldinger, quarto direttore dello studio, emerge il risultato principale: “Good relationships keep us happier and healthier.” (Fonte: Ted Talks). Vi sono, inoltre, tre grandi lezioni che bisogna apprendere sulle relazioni sociali: i) le persone che sono più connesse socialmente con la famiglia e con gli amici, vivono più a lungo e sono più in salute; ii) la qualità delle relazioni è più importante della quantità; iii) le sane relazioni non proteggono il nostro corpo ma il nostro cervello (<http://www.adultdevelopmentstudy.org/grantandglueckstudy>).

Perché il messaggio che emerge dalla ricerca è difficile da cogliere e così facile da ignorare? Siamo esseri umani e amiamo risolvere velocemente i nostri problemi, vogliamo qualcosa da afferrare subito che migliori le nostre vite. Direbbe Petrarca che ciò che piace all'uomo è il “breve sogno”, ovvero la caducità e la labilità delle cose materiali che sono presenti nella sua vita. D'altronde, la finitezza della nostra vita ci invita a cogliere l'attimo fuggente e a non farci sfuggire qualsiasi opportunità che si presenti a noi. La felicità richiede più pazienza e attenzione perché si costruisce nel tempo dedicando le nostre energie alla costruzione del rapporto sociale con gli altri.

In questo scenario diventa cruciale attribuire il ruolo più appropriato agli attori sociali ed economici della nostra società. Lo stato e le imprese possono gettare le basi e stabilire le precondizioni affinché gli individui possano sentirsi realizzati da un punto di vista materiale. Possono avere influenza soltanto sulla soddisfazione della società e non devono porsi la felicità come obiettivo perché essa è un sentimento che l'uomo deve perseguire in se stesso tramite gli altri. Negli ultimi anni abbiamo assistito a dei tentativi di superamento delle logiche e dei modelli economici considerando nelle analisi anche le variabili sociali e psicologiche. Primo fra tutti, il tentativo di Michael Porter, economista di Harvard, di strutturare un nuovo indice della felicità con il “Social Progress Index”, che è diviso in tre aree principali che mappano: i) le necessità primarie dell'uomo, ii) le basi del benessere (assistenza sanitaria, cibo, educazione etc...) e iii) la possibilità di migliorare se stessi o la propria vita, etichettata come “opportunità”.

Social Progress Index indicator-level framework

Basic Human Needs	Foundations of Wellbeing	Opportunity
<p>Nutrition and Basic Medical Care</p> <ul style="list-style-type: none"> Undernourishment Depth of food deficit Maternal mortality rate Child mortality rate Deaths from infectious diseases <p>Water and Sanitation</p> <ul style="list-style-type: none"> Access to piped water Rural access to improved water source Access to improved sanitation facilities <p>Shelter</p> <ul style="list-style-type: none"> Availability of affordable housing Access to electricity Quality of electricity supply Household air pollution attributable deaths <p>Personal Safety</p> <ul style="list-style-type: none"> Homicide rate Level of violent crime Perceived criminality Political terror Traffic deaths 	<p>Access to Basic Knowledge</p> <ul style="list-style-type: none"> Adult literacy rate Primary school enrollment Secondary school enrollment Gender parity in secondary enrollment <p>Access to Information and Communications</p> <ul style="list-style-type: none"> Mobile telephone subscriptions Internet users Press Freedom Index <p>Health and Wellness</p> <ul style="list-style-type: none"> Life expectancy at 60 Premature deaths from non-communicable diseases Suicide rate <p>Environmental Quality</p> <ul style="list-style-type: none"> Outdoor air pollution attributable deaths Wastewater treatment Biodiversity and habitat Greenhouse gas emissions 	<p>Personal Rights</p> <ul style="list-style-type: none"> Political rights Freedom of expression Freedom of assembly Private property rights <p>Personal Freedom and Choice</p> <ul style="list-style-type: none"> Freedom over life choices Freedom of religion Early marriage Satisfied demand for contraception Corruption <p>Tolerance and Inclusion</p> <ul style="list-style-type: none"> Tolerance for immigrants Tolerance for homosexuals Discrimination and violence against minorities Religious tolerance Community safety net <p>Access to Advanced Education</p> <ul style="list-style-type: none"> Years of tertiary schooling Women's average years in school Inequality in the attainment of education Globally ranked universities Percentage of tertiary students enrolled in globally ranked universities

(Fonte: <https://www.socialprogressindex.com>)

È sicuramente necessario superare i limiti dei modelli economici tradizionali che non inglobano le variabili sociali e psicologiche all'interno dei loro ragionamenti, ma occorre tenere in considerazione che la felicità non è qualcosa che lo stato e le imprese possono coltivare e migliorare. La società può preparare il terreno, ampliarlo, renderlo fertile e coltivabile, arricchirlo con diverse varietà di ortaggi, e ridurre al minimo lo sforzo del contadino, ma non potrà mai rimpiazzare il lavoro e il sentimento del contadino e mettere la felicità a disposizione sulla nostra tavola. È possibile, certamente, creare delle migliori precondizioni affinché la nostra vita si compia materialmente secondo i nostri sogni e desideri, ma la realizzazione spirituale e intellettuale dell'esistenza rimarrà sempre affidata all'uomo in sé.

4.3 – Un’ultima missione: insegnare e coltivare l’empatia

L’empatia può essere insegnata e coltivata? Secondo il medico e neuroscienziato Paul MacLean, la risposta è affermativa: “dal punto di vista dell’evoluzione umana, nessuno sviluppo comportamentale avrebbe potuto avere un’importanza più fondamentale dell’attitudine al gioco del cervello” (Rifkin, 2010). Il **gioco** si configura come un meccanismo di sviluppo del potenziale empatico grazie ai suoi connotati essenziali che Rifkin riprende:

- Il gioco ha una natura profondamente partecipativa.
- Il gioco è un’attività che ci impegna con gli altri.
- È una gioia condivisa più che un piacere solitario.
- Il gioco è un fine in sé e per sé, raramente è strumentale.
- Apertura e accettazione sono parti integranti del gioco.
- Tutti i partecipanti si sentono liberi di esprimersi, di essere vulnerabili perché la comprensione permea il gioco.
- Il gioco tende ad essere aperto e si svolge in uno spazio simbolico, “il terreno di gioco”, lontano e indipendente dal mondo reale.
- “Il gioco, quindi, ha luogo in una dimensione spaziale e temporale, ma spesso è percepito come sospeso nello spazio e nel tempo. È l’esperienza stessa a essere «sospesa», cosa che le attribuisce una caratteristica di trascendenza, una sensazione allo stesso tempo mondana e ultramondana.”
- “Il gioco è il più profondo atto di partecipazione fra le persone ed è reso possibile dalla fiducia reciproca: la sensazione che ogni giocatore possa rinunciare alle proprie difese e abbandonarsi, per la durata del gioco, alla cura dell’altro in modo da poter sperimentare l’euforia che viene dalla comunione.”
- “Il gioco puro è sempre una manifestazione di volontà: nessuno può essere costretto a giocare. Chi gioca si dona liberamente «per amore del gioco», il cui obiettivo è la gioia e la riaffermazione dell’istinto vitale. È attraverso l’esperienza del gioco nella sfera culturale che si apprende a partecipare apertamente all’interazione con altri esseri umani. Diventiamo veramente umani solo rivelandoci all’altro.”

Ed è proprio integrando queste caratteristiche del gioco all'interno delle nostre relazioni sociali che riusciamo ad estendere e sviluppare la nostra capacità empatica. Un altro fattore che, insieme al gioco, tende a creare dei legami di socialità è **l'accudimento fra adulti**. Esso è una versione più intima del gioco poiché è sempre una questione tra due individui: "Nel praticare l'accudimento, i due individui coinvolti usano la gamma completa dei propri sensi per esplorare la fisicità e la mentalità dell'altro. Accudire un altro individuo richiede attenzione ai suoi bisogni e ai suoi sentimenti: ciò che lo fa soffrire e ciò che gli dà piacere. L'individuo oggetto di accudimento, a sua volta, deve essere in grado di comunicare i propri bisogni e sentimenti, in modo che l'accudente possa capire. L'accudimento è la forma più intima di comunicazione per le altre specie, molto più dei rapporti sessuali, ed è anche la principale modalità utilizzata dagli animali per condividere la propria intimità. L'esperienza dell'accudimento comincia con la primissima infanzia e le cure genitoriali e, insieme al gioco, è il modo in cui gli animali apprendono a comunicare l'uno con l'altro. L'accudimento stimola la produzione degli oppiacei naturali del corpo, le endorfine, che hanno un effetto narcotico e provocano il rilassamento. Ma altrettanta importanza riveste nel creare fiducia reciproca e legami di amicizia, entrambi essenziali per l'esistenza di una vita sociale." (Rifkin, 2010).

Occorre riscoprire e valorizzare nelle scuole l'importanza di questi due concetti che plasmano la natura umana al fine di predisporre le generazioni future al culto dell'empatia. Noi essere umani ci crediamo così speciali e differenziati rispetto agli altri esseri viventi quando, in realtà, condividiamo con loro la natura e la predisposizione empatica. Siamo stati capaci di riprodurci e sopravvivere, di costruire grandi opere architettoniche, di migliorare le nostre condizioni di vita e di estendere la nostra specie in tutto il mondo. Siamo stati gli unici, però, a plasmare la materia sulla base dei nostri sogni e desideri e l'abbiamo fatto per millenni finché non ci siamo innamorati profondamente e perdutamente di essa privilegiando il suo ruolo rispetto alla nostra natura. Ma, la storia insegna che non è possibile scappare dalla propria natura. Essa ci prende in giro: ci fa credere che è necessario accumulare e vivere all'insegna della soddisfazione quando, in realtà, ciò che conta è lì sotto la punta del nostro naso. "L'essenziale è invisibile agli occhi" scriveva Antoine de Saint-Exupéry. Continueremo a scappare dalla nostra natura vivendo esclusivamente all'insegna del nostro tornaconto personale o preferiremo ricongiungerci ad essa pesando adeguatamente

ciò che è materiale? La risposta si trova in quel che cerchiamo e lì non possiamo più mentirci. E cos'è che cerchiamo se non occasioni di felicità che nascono dalla condivisione, s'imprimono nel cuore e tornano in vita con il ricordo? Non cerchiamo nient'altro.

Appendice 1 – Questionario dell'intervista in profondità

BLOCCO 1: ICE BREAKING

Presentazione dell'intervistatore e del tema generico

Raccontare tutte le regole del gioco (non c'è risposta giusta o sbagliata...) (Parlami di te)

- Come ti chiami?
- Quanti anni hai?
- Dove abiti? Di dove sei originario?
- Studente o lavoratore?
- Dove studi? / Dove lavori?
- Cosa ti piace fare nel tempo libero, quali passioni hai?
- Fai sport?
- Giornata tipo?

BLOCCO 2: CONCETTO DI EMPATIA

- Cos'è per te l'empatia? In generale a cosa associ il concetto di empatia?
- Prova a ricordare le situazioni tipo in cui riconosci che hai mostrato empatia verso qualcuno. Che sensazioni o emozioni hai provato?
- Qual è il peso che attribuisce all'empatia nella tua vita? (per capire se la reputa una cosa importante nella realizzazione del tuo essere)
- Ti definiresti una persona empatica? Quali sono i motivi che ti spingono ad essere così nella tua vita? (capire se essere empatici possa rendere più felici o fare stare meglio con se stessi)
- Per quali motivi, secondo te, una persona potrebbe decidere di essere più egoista e meno altruista? (capire il confine tra egoismo e altruismo)
- Che cosa significa per te essere egoisti? (fargli fare esempi o se non riesce → applicare TAT via google) Ci sono situazioni nella vita di un uomo (o nella tua vita) in cui ritieni sia giusto esserlo? Quali? (Coinvolgerlo nel fare esempi di situazioni passate, presenti e future che potranno capitargli, ricordando che non deve sentirsi e non verrà giudicato per rassicurarlo)
- Che cosa significa per te essere altruista? (fargli fare esempi o se non riesce → applicare TAT via google) Ci sono situazioni nella vita di un uomo (o nella tua vita) in cui ritieni sia giusto esserlo? Quali? (Coinvolgerlo nel fare esempi di situazioni passate, presenti e future che potranno capitargli, ricordando che non deve sentirsi e non verrà giudicato per rassicurarlo)

Tecnica proiettiva 1: TAT.

Far cercare tramite google un'immagine che rappresenta per l'informant il concetto di empatia (annotarsi quale parola digita) e far descrivere l'immagine scelta all'informant cercando di risalire anche ai motivi particolari per i quali è stata scelta.

Tecnica proiettiva 2: test associativo: parole che si legano al concetto di empatia.

“Empatia” e network di parole associate. In che modo hai scelto le associazioni? Quali sono quelle più rilevanti?

Tecnica proiettiva 3: test di trasformazione.

Se l'empatia fosse...un colore, quale colore sarebbe? Fosse un aggettivo, fosse un luogo, fosse una persona.

BLOCCO 3: RAPPORTO EMPATIA – CSR e CRM (focus su CSE e SE)

- Come giudichi oggi il livello di empatia tra le persone in Italia?
- E rispetto al passato? (basandosi ovviamente sulle proprie esperienze individuali e sul proprio pensiero)
- E nelle imprese (spiegare ovviamente che si tratta di imprese profit) come giudichi e percepisci le campagne e le iniziative di CSR delle imprese? (capire se le ritengono efficaci, trasparenti e sentite o soltanto escamotage per migliorare la loro immagine)
- Ti ricordi qualche iniziativa in particolare?
- Se sì, cosa ti ha colpito?
- Qual è il tuo atteggiamento nei confronti di tali iniziative? (capire se è una persona attiva, curiosa su questo tema, se mostra interesse, se influiscono le sue percezioni sull'impresa)
- Come reputi la frequenza di tali iniziative nel tempo da parte delle imprese in Italia?
- Cosa penseresti se tali iniziative fossero organizzate in maniera più regolare nel tempo o addirittura se si concretizzassero in una vera e propria mission aziendale?
- Mostrare i due modelli diversi di CSE e SE con delle casistiche di riferimento per capire quali reazioni suscitano e il perché di quelle reazioni → andare in profondità.

BLOCCO 4: IL MERCATO DELL'ACQUA IN ITALIA E FOCUS SU WAMI

- Bevi acqua in bottiglia o dal rubinetto? Utilizzi a casa dei depuratori? (approfondire motivazioni riguardo alla scelta tra questi modi di consumare l'acqua)
- Quali sono i benefici o gli attributi più importanti, secondo te, che deve garantire un'acqua di qualità? (capire a cosa è associata o da cosa dipende la qualità dell'acqua sia in termini di attributi che di benefici → fargliene scegliere due di quelli che cita per la mappa di posizionamento)
- Secondo te, il prezzo indica la qualità dell'acqua? (approfondire le motivazioni)
- Nel mondo dell'acqua imbottigliata, qual è la prima marca che ti viene in mente? Ne sapresti elencare altri? (testare top of mind)
- Quali compri di solito? (capire se varia brand, le motivazioni che portano ad acquistare quel brand citato, le motivazioni sottese all'acquisto di un determinato brand di acqua piuttosto che un altro se ne cita più di uno)

Tecnica proiettiva 4: *mapping* di posizionamento delle marche citate secondo le due dimensioni scelte in precedenza

- Conosci WAMI? (Se no, far vedere il video che spiega cos'è WAMI da Facebook)
- Quali sono le prime tue impressioni/percezioni su questa nuova impresa e la sua acqua alla luce di quello che hai visto?

Tecnica proiettiva 5: test associativo: parole che si legano al brand WAMI.

Far emergere le motivazioni che hanno spinto a legare determinate parole al brand WAMI.

- Far posizionare WAMI nella mappa precedente.
- Confronto tra WAMI e il brand citato che acquista solitamente (capire quale preferisce, quali sono i motivi per cui preferirebbe l'uno all'altro e, qualora acquistasse il brand citato, capire perché non acquisterebbe WAMI).

BLOCCO 5: TREND FUTURI (B-CORPORATION)

- Conosci le B-Corporation? (Se no, far vedere dei video o spiegare cosa sono)
- Cosa ne pensi riguardo a quest'ultima tendenza? Credi che in futuro le b-corporation saranno sempre di più? (approfondire le motivazioni)
- È importante per il futuro, secondo te, che le imprese diventino più "empatiche" e si interessino di più alla comunità di riferimento e all'ambiente in cui operano? (approfondire le motivazioni)

Appendice 2 – Survey quantitativo

Data la limitatezza delle risorse, questo questionario è stato distribuito tramite l'utilizzo del web ed il campionamento risulta, pertanto, casuale e di convenienza. Lungi dall'essere rappresentativo della popolazione, tale questionario ha il solo scopo di inquadrare alcune dinamiche dei fenomeni analizzati senza inferire sul campione nell'ottica di produrre risultati statisticamente significativi. Sono state collezionate 231 risposte da individui prevalentemente di sesso maschile (53% del campione) e di provenienza del Sud dell'Italia (circa il 50%).

Question Block

Q1 Ciao a tutti! Sono uno studente in crisi in cerca di una mano per la sua tesi specialistica. Sono sicuro che gli argomenti trattati nel questionario saranno per voi interessanti. Dura davvero solo 5 minuti! Scoprirete delle novità riguardanti il mondo delle imprese attraverso dei video. Contattatemi pure se volete approfondire i seguenti temi e/o conoscere i risultati del test. Ovviamente il questionario è completamente anonimo e rispetta il vostro diritto alla privacy! Grazie mille in anticipo per il vostro tempo e supporto! :)

Q2 Quanti anni hai? (seleziona la fascia d'età in cui ti ritrovi)

- <18 anni (1)
- 18-24 anni (2)
- 25-34 anni (3)
- 35-44 anni (4)
- >45 anni (5)

Skip To: End of Survey If Q2 = <18 anni (1)

Q3 Secondo te, quante persone oggi non hanno accesso all'acqua potabile nel mondo? (inserire soltanto numeri considerando che l'unità di misura è il milione --> ex. se scrivete 100 = 100 milioni, se volete inserire un numero in miliardi rispettate sempre l'unità di misura, ovvero 1000 = 1 miliardo)

Q4 Secondo te, quante persone oggi non hanno da mangiare nel mondo? (inserire soltanto numeri considerando che l'unità di misura è il milione --> ex. se scrivete 100 = 100 milioni, se volete inserire un numero in miliardi rispettate sempre l'unità di misura, ovvero 1000 = 1 miliardo)







Q5 Secondo te, quante persone oggi vivono in condizione di povertà assoluta nel mondo? (inserire soltanto numeri considerando che l'unità di misura è il milione --> ex. se scrivete 100 = 100 milioni, se volete inserire un numero in miliardi rispettate sempre l'unità di misura, ovvero 1000 = 1 miliardo)

Page Break

Q6 In che modo consumi acqua abitualmente quando sei a casa?

- Acqua imbottigliata (1)
 - Acqua proveniente dal rubinetto di casa (2)
 - Acqua filtrata grazie all'utilizzo di depuratori (3)
-

Q7 Quanto sono importanti per te le seguenti caratteristiche dell'acqua? (quanto pesano sul tuo giudizio quando decidi di comprare uno specifico marchio di acqua imbottigliata) Assegna un valore da 1 (poco importante) a 7 (molto importante).

Varietà di sali minerali (1)	
Prezzo (2)	
Gusto (3)	
Povera di sodio (4)	
Effervescenza naturale (5)	
Fonte di origine (6)	

Q8 Quale tra questi brand di acqua imbottigliata acquisti abitualmente? (scegliere quello acquistato con maggiore frequenza o inserire il brand acquistato qualora non fosse presente nell'elenco)

- Guizza (1)
- Levissima (2)
- Sant'Anna (3)
- San Benedetto (4)
- Nestlè Vera (5)
- Rocchetta (6)
- Uliveto (7)
- Ferrarelle (8)
- Acqua Panna (9)
- Lilia (10)
- Altro (11) _____

Q9 Consigliaresti ad un amico/a il brand di acqua imbottigliata scelto in precedenza? (0= non lo consiglierei affatto; 10= sicuramente lo consiglierei)

Brand citato in precedenza (1)	
--------------------------------	--

Q10 Acquisti saltuariamente anche altri brand in sostituzione del brand scelto in precedenza? (seleziona quelli che acquisti saltuariamente al posto del brand selezionato in precedenza).

Guizza (1)

Levissima (2)

Sant'Anna (3)

San Benedetto (4)

Nestlè Vera (5)

Rocchetta (6)

Uliveto (7)

Ferrarelle (8)

Acqua Panna (9)

Lilia (10)

Altro (11) _____

Page Break

Q11 Siamo già a metà strada! Intanto un piccolo break con un breve video interessante che ti mostrerà in anteprima l'essenza di una nuova impresa nata da poco in Italia con una grande missione! Copia e incolla questo link su internet per guardare il video! <https://youtu.be/VGX3BPLGhm8>



Q12 Alla luce dell'immagine e del video precedenti, esprimi il tuo grado di accordo/disaccordo in merito alle seguenti affermazioni sul brand WAMI (da *fortemente in disaccordo* a *fortemente in accordo*):

- La missione di WAMI mi risulta chiara e trasparente
- Mi fido della provenienza e della qualità dell'acqua
- Lo slogan di WAMI "Water with a Mission" è accattivante
- Non ho dubbi sul modo in cui si realizza la missione di WAMI
- Mi fido della professionalità e la perseveranza di WAMI di portare a termine la sua missione
- 100 litri di acqua donati per ogni bottiglia acquistata sono davvero tanti
- Non ho dubbi sul modo in cui vengono donati i 100 litri di acqua
- Mi piace la possibilità di venire a conoscenza della tappa della missione che WAMI sta realizzando in questo momento tramite il QR code

Q13 Acquistaresti WAMI?

- Decisamente sì (1)
- Probabilmente sì (2)
- Forse (3)
- Probabilmente no (4)
- Sicuramente no (5)

Q14 Acquistaresti WAMI in sostituzione del brand di acqua che compri abitualmente?

- Decisamente sì (1)
- Probabilmente sì (2)
- Forse (3)
- Probabilmente no (4)
- Sicuramente no (5)

Q15 Seleziona tutti gli aggettivi che, secondo te, si possono legare alle seguenti marche di acqua imbottigliata (puoi selezionare più di un aggettivo per ogni marca).

	P U R A	L E G G E R A	E L E G A N T E	B E L L A	S A L U T A R E	R A F F I N A T A	P O V E R A D I S O D I O	D I G E R I B I L E	V I T A L E	E F F E R V E S C E N T E	D I U R E T I C A
Guizza											
Levissima											
Sant'Anna											
San Benedetto											
Wami											
Nestlé Vera											
Rocchetta											
Uliveto											
Ferrarelle											
Acqua Panna											
Lilia											

Q16 Siamo agli sgoccioli! Un altro breve video interessante e poi le ultime domande finali! Copia e incolla questo link su internet per guardare il video!
https://www.youtube.com/watch?v=HABJn2_fY7U&t

Q17 Alla luce del video, ragionando sul fatto che alcune imprese "buone" possano apporre il logo B-Corp sui loro prodotti per distinguersi dalle altre "cattive", riterresti ciò un fattore discriminante quando acquisti dei prodotti? Assegna un valore da 1 (poco importante) a 7 (molto importante) sulla base del ruolo che rivestirebbe questo fattore nella tua decisione di acquisto.

Logo/certificazione B-Corp (1)	
--------------------------------	--

Q18 Esprimi il tuo grado di accordo/disaccordo in merito alla seguente affermazione.

	Fortemente in disaccordo (1)	In disaccordo (2)	Abbastanza in disaccordo (3)	Né in accordo né in disaccordo (4)	Abbastanza in accordo (5)	In accordo (6)	Fortemente in accordo (7)
Le imprese sono responsabili di migliorare la vita delle persone al pari dei governi (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Page Break

Q19 Sesso

- Maschio (1)
 - Femmina (2)
-

Q20 Livello di istruzione (selezionare il livello di istruzione piu alto posseduto)

- Laurea Triennale (1)
 - Laurea Specialistica (2)
 - Diploma (3)
 - Licenza media (4)
 - Master (5)
 - Dottorato (6)
 - Licenza elementare (7)
-

Q21 Area di provenienza

- Nord (1)
- Centro (2)
- Sud e isole (3)

Bibliografia

- G. Airoidi, G. Brunetti e V. Coda**, *Corso di economia aziendale*, Bologna, Il Mulino, 2005.
- G. Akerlof e R. J. Shiller**, *Phishing for Phools: The Economics of Manipulation and Deception*, Princeton University Press (2015), ISBN 978-0-691-16831-9.
- J. Austin, H. Leonard, E. Reficco and J. Wei-Skillern** (2006). *Corporate Social Entrepreneurship: The New Frontier*. In *The Accountable Corporation*. Volume 3: *Corporate Social Responsibility*. By M. Epstein and K. Hanson. Westport, CT: Praeger.
- I.E Berger, P.H. Cunningham, and M.E. Drumwright**, (2004). *Social alliances*. *California Management Review*, 47, 58–90.
- S. Bonino, A. Lo Coco e F. Tani**, *Empatia. I processi di condivisione delle emozioni*, 1° edizione, Giunti Editore, 1998.
- D. Bornstein and S. Davis**. (2010). *Social Entrepreneurship. What everyone needs to know*. Oxford: Oxford University Press.
- S. Castaldo**, *Go to market*, Bologna, Il Mulino, 2010.
- F. Gallucci e P. Poponessi**, *Il marketing dei luoghi e delle emozioni*, Milano, Egea, 2010.
- R. Harding** (2004). *Social enterprise: The new economic engine?* *Business and Strategy Review*, 15(4), 39–43.
- B. Milanovic**, *Global inequality: A New Approach for the Age of Globalization*, 2016, Harvard University Press.
- A. Parasuraman, V. Ziethaml and L.L Berry**, *SERVQUAL: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality'* *Journal of Retailing*, Vo. 62, no. 1, 1988, pp 12-40.
- M.E Porter and M.R Kramer** (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard business review*, (February).
- J. Rifkin**, *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Milano, Mondadori, 2000. ISBN 88-04-47803-9.
- J. Rifkin**, *La civiltà dell'empatia. La corsa verso la coscienza globale nel mondo in crisi*, Milano, Mondadori, 2010. ISBN 978-88-04-59548-9.
- F. M Santos** (2012). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.
- G. Stefanini** (2013), *"Consumers' Willingness to Pay for "Buy One, Give One" Business Models: a comparative analysis between social entrepreneurship and corporate executions"*

E. Valdani, A. Arbore, *Strategie e Giochi competitivi*, Egea, 2014

P. Varadarajan and A. Menon (1988). *Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy*. *The Journal of Marketing*, 52(3), 58–74.

P. Venturi e F. Zandonai, *Imprese ibride. Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valore*, Milano, Egea, 2016.

Sitografia

<http://www.tpi.it/mondo/islanda/indice-che-misura-felicita-islandesi>

<http://www.wired.it/economia/business/2016/01/19/societa-benefit/>

<http://bcorporation.eu/become-a-b-corp/not-sure>

<https://www.wa-mi.org>