

CORPORATE FUNDRAISING

Il ponte tra for profit e società civile.

di M.Crescenzi e Laura Ciccardini (1) - ASVI

L'IMPRESA N.5/2006

La gestione della propria “reputazione sociale” e le strategie di “social branding” passeranno sempre più attraverso un efficace scambio con il settore non profit e la società civile. Il “corporate fund raising” è l’ambito operativo in cui tale scambio assume la massima efficacia e che costituisce il vero “ponte” tra le imprese e la società civile.

Partiamo da alcune delle domande che gli imprenditori si fanno con una certa maggior insistenza:

- *come “stare al mondo” (e rimanerci) in un nuovo scenario in cui la competizione sarà sempre meno su prezzo-distribuzione e sempre più sulla qualità di prodotto, di processo e sociale?*
- *come superare il modello fordista di “azienda isolata” e farsi apprezzare-radricarsi nella comunità di cittadini-consumatori sempre più attenti e critici?*
- *come “trovare un ponte” ed entrare in gioco professionalmente con la società civile e le sue organizzazioni non profit, superando il vecchio ed inutile approccio filantropico?*
- *come scegliere le non profit giuste, non perdere tempo e lavorarci con professionalità costruendo un rapporto di fiducia a medio-lungo termine?*
- *come avviare con le nonprofit uno scambio che non sia solo economico di “dar soldi” ma di più generale e soddisfacente “corporate engagement”?*

Questo contributo, il primo in Italia sul tema del Corporate Fund Raising pubblicato su una rivista “for profit”, cercherà di condurre i lettori a rispondere concretamente a tali domande.

Un inarrestabile “trend sociale”

Tutte le ricerche internazionali ed italiane concordano sul fatto che i “cittadini-consumatori” saranno sempre più severi nel fischiare il “fuori gioco” alle aziende poco capaci di sviluppare un’immagine positiva dal punto di vista della responsabilità sociale e di gestire coerentemente la propria “constituency”, ovvero il proprio “bacino di favore”. Gli “asset intangibili” legati non solo al brand ma anche alla responsabilità sociale d’impresa, come mostra una recente dell’Università Bocconi, hanno effetti significativi sulle quotazioni in borsa. Molti consumatori (il 24% pari a 14 milioni di italiani) pagherebbe di più per prodotti di rispetto ambientale e per prodotti che rispettano i diritti umani (CENSIS), o vorrebbero un maggior impegno umanitario delle aziende (in proposito il 43% degli italiani dicono che le aziende dovrebbero contribuire a finanziare emergenze di guerre e povertà-IPSOS 2003).

Altre ricerche mostrano inoltre che le aziende italiane che investono con intelligenza nella propria responsabilità sociale hanno benefici anche a livello interno sulla soddisfazione dei dipendenti, sulla fidelizzazione delle risorse (inclusi i manager migliori), sull’attrazione dei talenti in ambito recruitment.

I dati a favore sono moltissimi, quello che importa non è tanto e solo in contenuto o le %, ma il trend “sociale” in continuo aumento.

L’acquisizione di nuovi clienti in uno scenario come quello odierno oggi non si fa più facilmente sul “prezzo”, e sempre meno si farà solo su una “qualità” che non porti con sé anche un’attenzione alla “qualità sociale”(2). Sarà

1 M.Crescenzi è Presidente dell’ ASVI, l’Agenzia per lo Sviluppo del Non Profit (Onlus) e Responsabile dei programmi di Corporate Fund Raising. E’ inoltre coordinatore della “Banca delle Qualità italiane” promossa da Symbola- la Fondazione per le qualità italiane creata da Ermete Realacci, Alessandro Profumo e Domenico De Masi. Laura Ciccardini è direttrice del I Corso Internazionale in Corporate Fund Raising e CSR (in modalità prevalentemente e.learning si rivolge ai manager for profit e nonprofit). Si ringraziano inoltre Chris Innes e Think Consulting per il supporto ed i materiali forniti

2 Vedi anche presentazione di “SIGNA- Indagine previsionale sul futuro della qualità italiana”, condotta da Domenico De Masi, presentata nel convegno della fondazione Symbola “ Il Futuro dell’Italia: la sfida della soft economy. Reti, Territorio, qualità, innovazione per appassionarsi e competere”, 21 e 22 luglio 2006

quindi sempre più importante puntare ai “nuovi” clienti più attenti, e soprattutto fidelizzare e fare upgrading rispetto a quelli acquisiti, con vantaggi in termini di concorrenza e di costo sicuramente interessanti.

Nelle strategie si è così rapidamente passati negli ultimi 30 anni dalla “unique selling proposition” (attenzione sul prodotto e sui plus) alla “emotional selling proposition” (prodotto-azienda che “suggerisce” e crea un mondo, così ben descritto da Naomi Klein in “No Logo”) alla “social selling proposition” ed alla costruzione di “social brand” responsabili, solidali e nei casi più avanzati connotati di “cittadinanza di impresa” globale, ben esemplificabile nelle strategie di The Body Shop e di Coop.

D’altro canto la responsabilità sociale d’impresa non è “nuova” per l’Italia, che ha visto pionieri come Merloni, mentre aziende come Galbani hanno capito da sempre quanto la “fiducia” dei consumatori fosse un elemento chiave per il successo.

Da filantropia e marketing alla gestione della “constituency”.

“... the frameworks we adopt for being a responsible business must move beyond philanthropy and be integrated into core business strategy and practice.” (*Taskforce of CEOs , World Economic Forum, January 2002*)

“...il quadro di riferimento, le linee guida che adottiamo per un business responsabile devono andare oltre il concetto di filantropia ed essere integrate nella strategia e nella pratica del core business.”

Responsabilità sociale e cittadinanza d’impresa non sono un fatto “etico” (concetto abusato, noioso e fondamentalmente vuoto) ma ecologico e sistemico, di modo di “stare al mondo” (e rimanerci proficuamente) in un nuovo scenario, in cui si sta passando progressivamente:

- da una logica di “target” (consumatore bersaglio di comunicazione, consumo ecc) ad una logica di stakeholder (cittadino-consumatore attivo portatore d’interessi),
- da una logica di “mercato” (ambiente estraneo in cui “prendere” e combattere) ad una di constituency (bacino di favore ed apprezzamento dell’azienda in cui essere e dare)
- dallo “stakeholder reporting” (tu consumatore sei “fuori” e t’informo più o meno bene su quello che ho fatto) allo “stakeholder relationship” (sei “dentro” ti coinvolgo in quello che faccio- e così capisco meglio ciò che devo fare, dove devo andare etc.)
- dalla “qualità” di prodotto, alla “qualità di processo” anche dal punto di vista sociale.
- dall’impresa “fordista” (isolata ed autosufficiente) alla corporate citizenship

Anche dando per vere (che non è) affermazioni quali “il top management e l’azienda (S.p.a.) rispondono solo ed unicamente ai propri azionisti”, è anche vero che oggi sempre più azionisti grandi e piccoli vogliono responsabilità. Piaccia o meno, l’attenzione spesso molto incisiva e talvolta aggressiva dei media (vedi nel 2006 il caso del gestore telefonico 3 “sputtanato” -è il termine più appropriato!- dalla trasmissione “Reporter” di RAI 3); di opinion leader con seguito di massa (Beppe Grillo); l’esplosione su internet di centinaia di migliaia di microcircuiti comunicativi ed identitari (blog, yahoogroup etc.) di formazione e scambio critico di opinioni; il ruolo del non profit di stimolo al consumo critico (la “Guida al consumo critico” di F.Gesualdi venduta in 100.000 copie; l’impegno dell’Agenzia per lo Sviluppo del Nonprofit per un “ponte” tra for profit e società civile-nonprofit e per la “costruzione professionale” di tale relazione), divengono un must per un impegno serio e non strumentale.

Se costruire una strategia di fiducia basata sulla “attenzione sociale” dell’impresa è un processo di messa in gioco e paziente costruzione a medio termine, la perdita di reputazione –come la testata mondiale di Zidane- è un qualcosa di improvviso e difficilmente recuperabile.

Se ne deduce l’evidenza che la responsabilità sociale non può più essere un “vestito” confezionato dagli abili sarti del marketing per “far sembrare” l’azienda meno autoreferenziale: per funzionare deve essere una nuova “pelle” (magari con qualche allergia residua..nota 3) e quindi qualcosa della cui reale utilità e inevitabile necessità il top management è effettivamente convinto.

Tutt’altra cosa anche dal filantropismo-carità, totalmente privo di progettualità e reale relazione costruttiva e di pari dignità tra soggetti diversi, effettuabile anche da soggetti non proprio considerabili campioni di responsabilità sociale (Tanzi è stato un grande filantropo) o di esempio non eccelso in termini di sensibilità e socialità (Rockefeller). C’è sempre il rischio inoltre, per il nonprofit, di prestarsi al “social washing” di imprese di equivoca reputazione.

3 Vedi le interessanti ricerche sulla Corporate Citizenship nelle PMI europee a cura di CERFE e di Cittadinanza Attiva.

Queste ed altre considerazioni portano l'impegno sulla responsabilità dal marketing e vendite alla "core business strategy and practice" in uno sforzo strategico e leale a medio lungo termine che porti l'azienda a "ripensarsi" culturalmente, superando definitivamente il modello fordista di "azienda isolata" per approdare nello stadio più avanzato alla corporate citizenship.

In tale strategia, il rapporto con la società civile e le sue organizzazioni nonprofit diviene fondamentale per "radicarsi" con un'immagine positiva e sociale nella enorme comunità dei cittadini-consumatori ed in particolare per ampliare rafforzare e difendere dalla concorrenza la propria "constituency"(4).

L'alleanza tra profit e nonprofit e le sue difficoltà

In Italia vi sono circa 300.000 organizzazioni non profit, un milione di lavoratori retribuiti (dati ASVI 2005) e 5 milioni di volontari (che presumiamo siano anche consumatori piuttosto attenti), un'incidenza sul PIL del 3% (Eurispes) pari al settore agricolo. L'80% dei lavoratori del settore è sotto i 40 anni ed il 60% sono donne (questi dati forniscono ai professionisti di marketing informazioni sull'indotto presente e futuro...).

Le grandi battaglie sociali delle organizzazioni nonprofit hanno fortemente influenzato le convinzioni, gli stili di vita e di consumo della popolazione mondiale, dalla tutela dell'ambiente alla difesa dei diritti umani, dalla salute al consumo critico, dal consumo equo e solidale al turismo responsabile, dalla tutela della disabilità alla promozione delle pari opportunità, fatto crollare in borsa colossi come Nike, inserito attivisti-azionisti nelle grandi aziende per orientarne l'azionariato nelle assemblee annuali (ad esempio Amnesty US), collaborato attivamente con imprese quali The Body Shop, Procter&Gamble, Coop e decine di migliaia di altre, salvato città come Firenze e la sua economia nel 1966 (ricorre quest'anno il 40 anniversario dell'alluvione e degli "angeli del fango").

Milioni di persone socialmente impegnate che volontariamente ed involontariamente "educano" altri milioni di persone alla solidarietà, alla responsabilità ed al consumo critico.

Ecco perché l'approccio "for profit" del tipo "cerchiamo un pò di Onlus ed organizziamo un evento" è non solo irrispettoso ma soprattutto cieco rispetto al potenziale di una realtà come quella rappresentata dal settore. Un approccio strumentale che non porta più nessuno da nessuna parte.

Di contro, le non profit più conosciute e quindi più ricercate, sono in grado oggi di selezionare le offerte di co-marketing e di collaborazione, scegliendo le aziende più serie e rifiutando quelle meno convincenti. Le non profit denunciano spesso giustamente tale approccio strumentale, la mancanza di un reale interesse a creare "valore comune" al di là delle esigenze di marketing e vendita a breve termine.

Atteggiamenti che rendono insopportabile ed incompatibile la collaborazione.

Le imprese si trovano poi a confronto da un lato con organizzazioni molto conosciute ed "appetibili" in termini di brand e capacità operative ma come detto sopra fortemente selettive; dall'altro con un mare di piccole medie organizzazioni di grande valore e/o radicamento territoriale ma dotate di scarsa professionalità e di qualche pregiudizio sul mondo "for profit", in cui non poche volte la relazione si conclude con una perdita di tempo reciproca.

Molti imprenditori lamentano quindi giustamente:

- scarsa propositività progettuale delle non profit
- difficoltà di comprensione delle reciproche esigenze
- scarsa professionalità, scarsa concretezza
- tempi troppo lunghi
- richieste economiche "in primis" prima ancora di instaurare un rapporto di fiducia, ed altro.

Eppure, data per scontata la ricaduta sociale dell'operato del nonprofit, la ricaduta effettiva e potenziale in termini di comunicazione e coinvolgimento dell'opinione pubblica locale e nazionale è considerevole: si pensi solo per fare un esempio al Festival del Gioco Antico di Verona, promosso dall'AGA- Associazione Giochi Antichi di Verona (costituita da pochi volontari) che ha coinvolto 80.000 persone per tre giorni: quante iniziative di questo valore ed impatto potrebbero essere abbastanza agevolmente costruite insieme tra for profit e non profit (e PA), con reciproco vantaggio a tutti i livelli, se ci fosse una gestione professionale dei rapporti?

4 Vedi anche su questa rivista l'articolo "Constituency Management"

Il ruolo “ponte” del Corporate Fund Raising

La “chiave” per la gestione professionale di tale relazione è oggi il “Corporate Fund Raising (CFR)”.

Possiamo definirlo semplicemente come l'ambito del fund raising che non si rivolge ai donatori individuali, ma si occupa della costruzione del contatto, del coinvolgimento ed infine del “corporate engagement” tra imprese for profit e società civile-organizzazioni nonprofit.

Ambito operativo e “disciplina” ben affermata nel mondo anglosassone, appena all’inizio in Italia al punto che ad oggi, a quanto ci risulti, le uniche organizzazioni non profit ad avere un settore ed unità dedicate sono Save the Children (che è stata la prima nel nostro paese) ed ASVI. L’ambito geografico di applicazione è completo: dal quartiere in su. I soggetti for profit coinvolti possono variare dall’esercizio commerciale di zona alla PMI alla grande impresa.

Lo scopo del CFR non è di “fare soldi con le aziende” bensì svilupparne il coinvolgimento sociale, farne partner di progetti e campagne sociali, supportarle attivamente nelle strategie di social branding e di constituency management.

Le donazioni “corporate” in denaro ammontano globalmente nel mondo a solo il 5% del totale delle donazioni. Se il dato può sembrare scoraggiante per gli operatori del non profit, bisogna tener conto di due fattori:

1. il denaro è solo una delle tante possibili donazioni, e l’azienda come vedremo ha anche molte altre cose da offrire con costi ridottissimi ma di grande vantaggio per le non profit.
2. la “raccolta” in denaro e/o altre donazioni è solo uno dei due obiettivi strategici del CFR; l’altro è quello di diffondere responsabilità ed investimento sociale a prescindere da campagne e progetti specifici.

Cosa hanno da offrirsi a vicenda le aziende e le organizzazioni non profit

Certamente molto, sia a livello strategico che operativo.

A livello strategico (vedi nel dettaglio fig.1) i bisogni delle aziende che “entrano in gioco” con il nonprofit e la società civile sono negli ambiti di:

1. Corporate citizenship
2. Branding
3. Stakeholders Relationship
4. Core Business

Company Needs	
<u>Citizenship e.g.</u> <ul style="list-style-type: none">•Health & safety•Human rights•Environment•Education and training•Helping solve social problems•Charities & Community projects•Responsible Investments	<u>Branding e.g.</u> <ul style="list-style-type: none">•Values•Identity•Personality•Current advertising•New communication Channels•Endorsement/ Halo•Link to passions!
<u>Stakeholders e.g.</u> <ul style="list-style-type: none">•Consumers•Investors•Media•Government•Local Community•Suppliers	<u>Core Buiness e.g.</u> <ul style="list-style-type: none">•Measurement•Integration across business•Relevance to core business•Involvement•Communication•Target audiences



ESIGENZE DI UN'AZIENDA	
CITTADINANZA <ul style="list-style-type: none"> - salute e sicurezza - diritti umani - ambiente - formazione e training - azioni tese a contribuire alla risoluzione di problemi sociali - progetti non profit e progetti a beneficio della collettività - investimenti responsabili 	BRANDING (attività legate al marchio) <ul style="list-style-type: none"> - valori - identità - personalità - attività promozionali in corso - nuovi canali di comunicazione - consenso/appoggi - legame alle passioni!
STAKEHOLDERS (portatori d'interesse) <ul style="list-style-type: none"> - consumatori - investitori - media - istituzioni - collettività locale - fornitori 	CORE BUSINESS (attività principale) <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio e valutazione - integrazione al business - rilevanza rispetto all'attività economica principale - coinvolgimento - comunicazione - ascolto delle necessità dei destinatari delle attività

fonte: ASVI- Think Consulting

A livello più **operativo** e di scambio concreto, come abbiamo schematizzato in fig 2 (ove con "Charity" intendiamo le nonprofit) assistiamo ad un fenomeno...perverso (o meglio, inverso!)

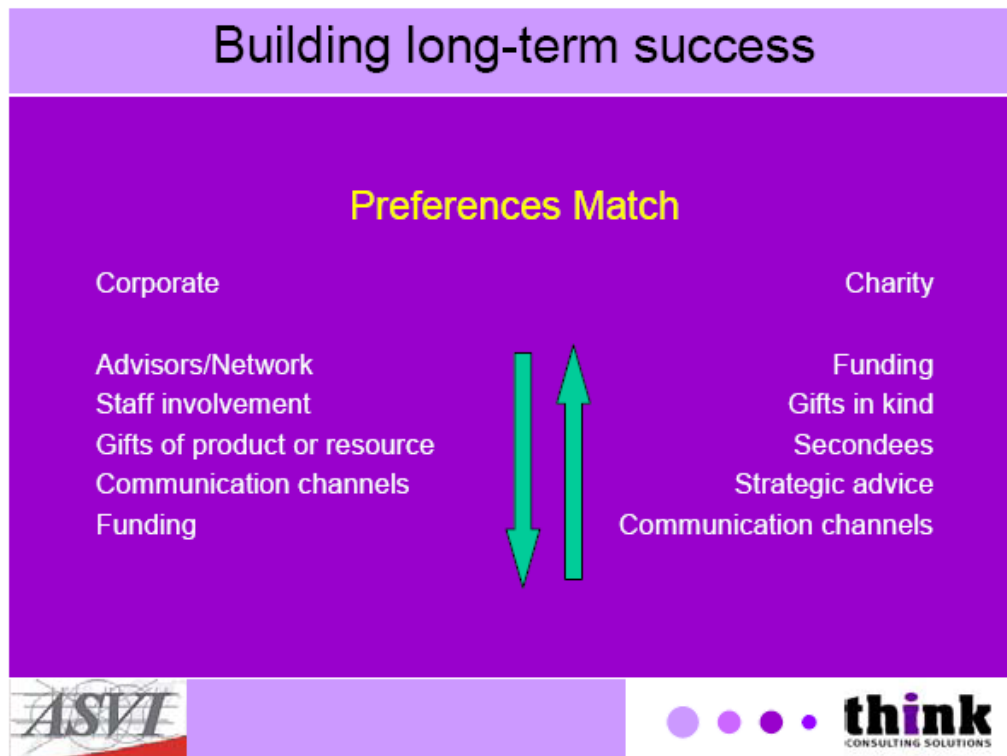


Fig. 2

COSTRUIRE UN SUCCESSO DI LUNGO TERMINE

IL Matching delle preferenze

CORPORATE

Consulenti/rete
Coinvolgimento dello staff
Risorse legate all'attività economica dell'azienda o altre
Canali di comunicazione
Finanziamenti



CHARITY (ONP)

finanziamenti
donazioni di beni
dipendenti
consulenza strategica
canali di comunicazione

fonte: ASVI- Think Consulting

Le preferenze sono invertite!

Infatti, le non profit ("Charity - a destra) cercano prioritariamente denaro, poi donazioni in natura e per finire a canali di comunicazione.

Mentre quello che le aziende sono disposte ad offrire vedono all'ultimo posto il denaro ed al primo pubblicità e network! Questo porta a far sì che nello scambio concreto le non profit vadano a chiedere in primis denaro -vale a dire l'ultima cosa che le imprese sono disposte a concedere, soprattutto prima della costruzione di un rapporto di fiducia.

Come sviluppare un rapporto di fiducia e cosa "donare" (oltre al denaro)

Abbiamo descritto in fig 3 lo sviluppo ottimale della relazione tra impresa for profit ed organizzazione non profit attraverso tre fasi significative, Interesse, Coinvolgimento, Impegno. La gestione professionale di queste tre fasi è uno sforzo comune, che può, ma non necessariamente deve, partire su iniziativa della non profit.

Fig. 3



Traduzione a cura di ASVI

COME LE AZIENDE SI IMPEGNERANNO



fonte: ASVI- Think Consulting

I fase: sviluppo dell'Interesse.

L'imprenditore, o responsabile marketing o CSR dell'impresa incontra il fund raiser o responsabile campagna/progetto della non profit. La posizione di questo ultimo può essere di responsabile del Corporate Fund Raising (e quindi più tecnico e professionale) o di Responsabile di una specifica campagna o progetto (e quindi più appassionato ed emotivo). E' importante in questa fase che l'interlocutore dell'impresa mostri la dovuta attenzione e rispetto ai contenuti ed all'organizzazione: chi gli è davanti è certamente qualcuno che sta cercando di costruire un mondo migliore per i figli di tutti.

A questo punto, in quella che possiamo chiamare "presa di fiducia" iniziale, l'imprenditore o il management si pongono rispetto alla non profit proponente le **domande**:

- già lavorano o hanno lavorato con noi?
- con chi hanno lavorato prima, chi ha fiducia in loro?
- propongono cose compatibili, hanno cose che ci interessano?
- sono bravi nel concreto, si otterranno risultati?
- saranno in grado di convincere i nostri stakeholders?

Le **azioni e scambi** che possono avvenire in questa prima fase "per conoscersi meglio" e trovare risposta alle domande preliminari prima di impegnarsi più seriamente sono:

- *la visione di una o più bozze di progetto* (ad es.un A4 con alcune note, in modo che l'imprenditore - manager ci possa ragionare anche lui e dare un apporto creativo, non ricevere un "pacchetto pronto" a cui aderire passivamente); o in alternativa di un vero e proprio "Menù" di progetti
- *la partecipazione ad un convegno o seminario promosso dalla non profit o congiuntamente.*
- *la disponibilità dell'impresa a fare passaparola per promuovere il progetto-campagna, o sostenere l'organizzazione*
- *la disponibilità dell'impresa a mettere a disposizione la propria rete di conoscenze e fornitori*
- *la disponibilità dell'azienda a fare mailing per promuovere l'iniziativa.*
- *Una riflessione su come la non profit può supportare le strategie di brand dell'impresa*

Fondamentale in questa fase il dialogo, l'esplorazione delle reciproche mappe cognitive ed esigenze, l'onestà nel non promettere l'impossibile, e soprattutto il rispetto reciproco, manifestato anche nel giusto tempo dedicato e non fatto pesare.

Fase II. Sviluppo del Coinvolgimento

Qui inizia il rapporto di donazione non ancora economico **da parte dell'impresa**:

- *Donazione in termine di pubblicità* o messa a disposizione di canali pubblicitari, anche limitatamente ad un giornale o magazine o catalogo aziendale.
- *Donazione di "Know How"* (in special modo negli ambiti marketing e comunicazione, distribuzione, organizzazione, consigli utili)
- *Donazione di tempo*, ad es. l'azienda, come previsto ora anche dalla legge italiana, può distaccare per qualche giorno delle proprie risorse, anche manager, per supportare la campagna o progetto.
- *Donazione in natura*, di qualsiasi tipo, da locali ad attrezzature, a materie prime a tecnologie.
- *Donazioni in denaro di piccolo valore*, come borse di studio, adozioni a distanza, pagamento di materiale pubblicitario relativo alla campagna magari prodotto dai fornitori dell'azienda, etc.

La non profit dovrà in questa fase essere disponibile a:

- *riconoscere l'impegno dell'azienda non come "sponsor", ma come vero "partner" della campagna-progetto*
- *inserire il logo dell'organizzazione nella propria comunicazione internet, newsletter ed ordinaria*
- *fare un positivo passaparola nelle mailing list e presso i propri associati*

Diamo molta rilevanza anche alla dimensione di crescita umana e personale reciproca, al maggiore "senso di sé" e d'utilità che per l'imprenditore/manager aumenta significativamente partecipando a campagne o progetti significativi in cui si sente parte attiva e non semplice aderente-pagante.

Fase III. Sviluppo dell'Impegno

E' la conseguenza naturale della sana e soddisfacente gestione delle due fasi precedenti e della "presa di fiducia".

L'impresa si pone le domande:

- sto investendo bene i soldi?
- si otterranno risultati concreti e proporzionati all'investimento economico
- avremo un quadro chiaro e trasparente dell'utilizzo del denaro e della gestione dell'iniziativa

Sciolti gli ultimi dubbi, l'azienda e il management "credono" nella campagna-progetto, ne fanno una parte delle politiche di marketing, CSR, gestione delle risorse umane (giocandosela in quest'ultimo ambito in termini di recruitment e fidelizzazione). La collaborazione diventa piacevole e creativa, anche un momento di "stacco" sensibile per i manager dell'azienda coinvolti. Lo **scambio** in questa fase è quella di:

- *Donazioni consistenti in denaro*, anche mediante pagamento diretto di forniture alla non profit
- *Raccomandazione forte* del progetto o dell'organizzazione presso altre imprese o nel proprio network, mediante telefonate o visite congiunte.

La non profit dovrà in questa fase essere molto volentieri disponibile a:

- *coinvolgere insieme alla direzione i dipendenti dell'impresa nel progetto, mediante comunicati o meglio ancora in incontri veri e propri con gli stessi (d'enorme potenziale e valore per il management)*
- *iniziare a ragionare con attenzione con l'azienda rispetto ai bisogni strategici* di Corporate citizenship Branding, Stakeholders Relationship, Core Business (Fig. 1), questo richiede un buon professionista di Corporate Fund Raising
- *Avviare un processo di brainstorming* su quello che si può realizzare insieme a medio termine
- *Presentare se necessario l'azienda ad altre organizzazioni non profit*

Speriamo di avere evidenziato come un rapporto serio tra i due "mondi" non possa essere improvvisato e possa essere gestito professionalmente e con reciproca soddisfazione. Il "Corporate Fund Raising" su cause e/o progetti sociali, oltre che essenziale per il constituency management e le strategie di branding marketing e comunicazione, può essere fonte di grande entusiasmo aziendale e di "unione" tra management e dipendenti.

Una strada certo da esplorare e da costruire insieme, ma citando S. Agostino:

"è meglio seguire la strada giusta traballando, che la strada sbagliata con passo sicuro?"

ASVI ha attivato nel 2006 un programma di workshop di confronto e network tra manager- imprenditori for profit e staff di organizzazioni non profit qualificate, al fine di promuovere il networking qualificato e formare in modo specifico sul corporate fund raising e sul campaigning.

Per info rivolgersi Laura Ciccardini, campagne@asvi.it

Per riferimenti completi di ASVI:

Agenzia per lo Sviluppo del Non Profit Sede Nazionale Roma Via E.Vaselli 21 00128

www.asvi.it - comunicazione@asvi.it

+39 6 50795633 | + 39 6 5088443 | + 39 6 50795633

ASVI UK - London Office: Brompton Road 223 sw3



L'IMPRESA

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N.5/2006 - SETTEMBRE/OTTOBRE 2006

www.limpresaonline.com

Libri Scheiwiller Periodici srl