

da
MIT Sloan Management Review Italia

Anno 1 • Numero 4
Inverno 2022

QUANDO IL PICCOLO INSEGNA AL GRANDE | ESSERE DISRUPTIVE E UNA SCELTA | SUPERARE IL PARADOSSO DELL'INNOVATORE | LE POTENZIALITÀ DELL'OPEN INNOVATION

MIT Sloan
Management Review **Italia**

INVERNO 2022 • ANNO 1 • NUMERO 4

**STARTUP
O IMPRESA
DESTINATA A DURARE?**

Poste Italiane SpA - Spedizioni in abbonamento postale D.L. 353/2003 (conv. in legge 46/2004) articolo 1, comma 1, DCB Milano



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Società benefit, tra business e solidarietà sociale

In un mondo dominato dal progresso economico a tutti i costi, le aziende B Corp possono promuovere il passaggio verso nuovi modelli più sostenibili.

MYRIAM INES GIANGIACOMO, *Founder & CEO di Bottega Filosofica*

In questi giorni ho compiuto 40 anni di lavoro. Tranne qualche mese iniziale, ho trascorso questo tempo spendendo le mie energie migliori nel prendermi cura, nel favorire l'evoluzione delle persone e dei sistemi organizzativi. L'ho fatto in aziende private, in altre di proprietà pubblica, in grandi società di consulenza e sto continuando a farlo nell'impresa a cui ho dato vita ormai più di 10 anni fa proprio con questo scopo.

Mi sono trovata, così, a fare un bilancio di questi anni, a valutare idealmente il ritorno dell'investimento della mia vita nel cercare di contribuire fattivamente e in maniera efficace al cambiamento positivo dei e nei sistemi organizzativi. Per renderli più inclusivi, più accoglienti, più capaci di generare valore per tutti e di dare senso alla vita delle persone. E, se voglio essere onesta, questo bilancio non è positivo. Le imprese, trascurando la loro natura di attori sociali, sembrano incapaci sia di offrire



un orizzonte di senso per la vita delle persone sia di avere un impatto positivo sull'ambiente naturale e sociale circostante.

La qualità della vita e delle relazioni offerte dalle aziende a lavoratori, fornitori e clienti è andata via via peggiorando negli ultimi decenni insieme con la devastazione ambientale globale, portandoci sull'orlo di una crisi climatica e sociale irreversibile.

Jeremy Rifkin nel suo ultimo libro, *L'età della resilienza*, afferma che sia stata l'ideologia del progresso a ogni costo a portarci sull'orlo dell'abisso ambientale: "La Terra si sta rinaturalizzando [...] ora siamo noi a doverci adattare a un mondo imprevedibile. Oppure affronteremo la sesta estinzione di massa della storia della Terra».

Il modello capitalistico, sviluppatosi nell'era del progresso, ha prodotto molta più devastazione di quanto benessere sia stato capace di garantire. La natura è stata considerata uno scomodo ostacolo alle esigenze dell'economia. Il concetto chiave è stato quello di efficienza: ottimizzare lo sfruttamento e il consumo delle ricchezze del Pianeta in tempi sempre più rapidi e a ritmi sempre più elevati, azzerando tutti i fattori che potessero rallentare l'ottimizzazione delle attività economiche.

Ma oggi la sostenibilità sembra non essere più una scelta, quanto, piuttosto, una strada obbligata e sempre più persone, soprattutto nelle nuove generazioni, ne sono consapevoli.

I parametri del valore stanno cambiando: dall'idea di crescita a quella di fioritura, dal capitale finanziario a quello ecologico, dal Prodotto in terno lordo (Pil) al Benessere interno lordo (Bil), dal consumismo alla eco-tutela, dalla linearità alla circolarità, da economie di scala integrate verticalmente a filiere del valore distribuite orizzontalmente.

E allora, dice Rifkin, "nella nuova età della resilienza, l'efficienza cede il passo all'adattività portando con sé profondi cambiamenti nell'economia e nella società".

In un mondo dominato dal business, le imprese sono le prime a dover diventare

'adattive' e possono proporsi come potenti agenti di cambiamento se impegnate ad avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

Creare valore condiviso

La cosiddetta teoria degli shareholder, come sappiamo, ha dominato le economie occidentali del Novecento. Nel 1970, Milton Friedman – premio Nobel dell'economia – in un famoso articolo pubblicato sul *New York Magazine*, intitolato "The social responsibility of business is to increase its profits", identificando il fine dell'impresa nella massimizzazione del profitto economico per gli azionisti, affermava: "*Business of business is business*".

Ma già pochi anni dopo – anticipando una visione molto più coerente con le emergenze e la sensibilità del nuovo millennio – R. Edward Freeman (filosofo ed economista statunitense, docente della Darden School of Business, Virginia University) con il suo libro *Strategic management: a stakeholder approach*, pubblicato nel 1984 e ristampato nel 2010, gettava le basi di quella che oggi è conosciuta, appunto, come teoria degli stakeholder.

Freeman afferma che, per avere successo, qualsiasi business deve creare valore per clienti, fornitori, lavoratori, comunità e finanziatori, azionisti, banche e tutti gli altri soggetti che apportano risorse. Dice che non si può guardare a nessuno di loro in modo isolato. I loro interessi devono essere considerati nell'insieme e il compito primario di imprenditori e manager è capire come soddisfarli contemporaneamente, comprendere 'dove' vanno nella stessa direzione.

Ciò che fa funzionare il capitalismo, infatti, è che gli azionisti e i finanziatori, i clienti, i fornitori, i lavoratori e le comunità possono creare insieme qualcosa che nessuno di loro può fare da solo.

L'espressione "creazione di valore condiviso" (Creating shared value, Csv), invece, è stata coniata nel 2011 da Michael E. Porter e Mark R. Kramer, docenti della Harvard Business School, per promuovere e sostenere l'idea che



Per avere successo, qualsiasi business deve creare valore per clienti, fornitori, lavoratori, comunità e finanziatori, azionisti, banche e tutti gli altri soggetti che apportano risorse: i loro interessi devono essere considerati nell'insieme

“le aziende potrebbero riavvicinare il business e la società se ridefinissero il loro scopo come creazione di ‘valore condiviso’, ossia generando valore economico in modo che lo si produca anche per la società, affrontando le sue sfide”.

Il valore condiviso è una strategia di gestione in cui le aziende trovano opportunità di business nella soluzione di problemi esistenti nella società.

Secono Porter e Kramer, in un articolo su *Harvard Business Review*, dal titolo “Creating shared value”, “mentre la filantropia e la Rsi focalizzano gli sforzi sul ‘restituire’ o minimizzare il danno che il business ha sulla società, il valore condiviso focalizza i leader aziendali sulla massimizzazione del valore competitivo della soluzione dei problemi sociali”. E ancora: “Una grande parte del problema risiede nelle aziende stesse, che rimangono intrappolate in un approccio obsoleto alla creazione di valore che è emerso negli ultimi decenni. Continuano a vedere la creazione di valore in modo ristretto, ottimizzando la performance finanziaria a breve termine in una bolla, mentre trascurano i bisogni più importanti dei clienti e ignorano ciò che più ampiamente influenza e determina il loro successo a lungo termine”.

Ma cosa si intende esattamente con l’espressione ‘valore condiviso’? Esso può essere definito come l’insieme delle politiche e delle pratiche operative che migliorano la competitività di un’azienda e contemporaneamente fanno progredire le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera. La creazione di valore condiviso si concentra sull’identificazione e l’espansione delle connessioni tra il progresso sociale e quello economico.

Le imprese hanno raramente affrontato anche le questioni sociali da una prospettiva di valore, finora le hanno trattate come mere questioni a latere. Questo ha impedito loro di vedere le connessioni tra le questioni economiche e quelle sociali.

Ci sono, invece, molti modi innovativi e unici per incorporare un modello di business a valore condiviso in qualsiasi azienda. Quest’ultimo aspetto può “guidare la prossima ondata di innovazione e di crescita della produttività nell’economia globale, poiché apre gli occhi dei manager su immensi bisogni umani che devono essere soddisfatti, su nuovi grandi mercati da servire e sui costi interni dei deficit sociali, così come sui vantaggi competitivi che possono essere conseguiti attraverso l’affrontarli”.

La teoria degli stakeholder e il concetto di Csv di Porter e Kramer sono alla base del *business as a force for good* (“l’impresa come forza per il bene”), l’idea portante del movimento delle Benefit corporation (B Corp) e delle Società benefit italiane.

Le radici italiane delle Società benefit e delle Benefit corporation

Ma questo tipo di imprese ha anche un’antica storia italiana, seppure poco nota. È quella dell’economia civile che affonda le sue radici nell’Umanesimo civile del Quattrocento, quando in Toscana si sviluppò un nuovo modello di ordine sociale centrato sulla città e noto come civiltà cittadina.

Quest’ultima si costituì come ‘sistema’ di uomini liberi che si autogovernavano mediante istituzioni appositamente create e, entro le sue

LEGAME TRA VANTAGGIO COMPETITIVO E QUESTIONI SOCIALI



Ci sono molti casi in cui affrontare le problematiche sociali può portare benefici alla produttività di un’azienda. Si pensi, per esempio, a ciò che accade quando un’impresa investe in un programma di benessere. La società ne beneficia perché i dipendenti e le loro famiglie diventano più ‘sani’ e l’azienda riduce al minimo le assenze dei lavoratori e la perdita di produttività. Il grafico illustra alcune aree in cui le connessioni sono più forti.

Fonte: Porter M. E., Kramer M. R. (2011), “Creating shared value”, *Harvard Business Review*.

mura, venivano coltivate le virtù che fanno definire una società ‘civile’, ovvero la fiducia reciproca, la sussidiarietà, la fraternità, il rispetto delle idee altrui e la competizione di tipo cooperativo.

Più tardi, nel Settecento, l’economista napoletano Antonio Genovesi coniò la definizione “economia di mercato civile”. Nel suo corso universitario (le cui lezioni sono pubblicate con il titolo *Lezioni di commercio o sia di economia civile*) condivise con Adam Smith, coevo, la critica del sistema feudale e la convinzione che il mercato avrebbe contribuito alla costruzione di un mondo più egualitario e più libero.

Mentre Smith aveva una visione pessimistica dell’uomo, improntata all’individualismo degli interessi (il bene comune è affidato alla ‘mano invisibile’ del mercato), Genovesi era convinto che la persona fosse l’equilibrio di due forze: quella dell’interesse per sé e quella della solidarietà sociale. Questo lo portò a una idea del mercato come mutua assistenza, come luogo della reciprocità e della convergenza di interessi che realizzano, quindi, contemporaneamente, il bene individuale e quello comune.

La sua teoria economica si fondava, pertanto, su tre basi: la fiducia, la mutualità o reciprocità, la felicità pubblica. E uno degli strumenti essenziali per realizzare quest’ultimo aspetto era lo sviluppo dei mercati fondato su tali pilastri.

Il pensiero della scuola economica napoletana fu ripreso da quella milanese (Pietro Verri, Cesare Beccaria, Gian Domenico Romagnosi e altri) dell’Illuminismo italiano. Dalla fine del XVI secolo, però, la visione dell’economia politica cominciò a prevalere su quella dell’economia di mercato civile finalizzata al bene comune e questa iniziò a trasformarsi in economia di mercato capitalistico.

La Rivoluzione industriale fu il trionfo definitivo del capitalismo come modello di ordine sociale. L’attività economica perse progressivamente la duplice finalità di perseguire, sì, il bene dell’individuo, ma contemporaneamente anche quello comune. L’attività produttiva venne così finalizzata a un unico obiettivo, quello della massimizzazione del profitto (bene totale) da distribuire tra tutti gli investitori in proporzione al loro apporto di capitale.

Con la Rivoluzione industriale si affermò il principio *fiat productio et pereat homo* (“si faccia la produzione anche se l’uomo perisce”) e si assistette alla separazione radicale tra i conferitori di capitale e quelli che offrivano lavoro.

Ridefinire il concetto di successo imprenditoriale

Le B Corporation – Società benefit in Italia – testimoniano l’evoluzione che l’impresa di mercato sta compiendo in tutto il mondo. Promuovono e realizzano l’equilibrio tra interesse per sé e solidarietà sociale e, ricomponendo la frattura creatasi con l’affermarsi dell’ideologia capitalista tra bene individuale dell’impresa e bene comune, si pongono responsabilmente come agenti di cambiamento. Incarnano il nuovo modello di impresa sostenibile e competitiva e accelerano l’evoluzione del capitalismo.

Credono, infatti, che quest’ultimo debba passare da un modello tipico del XX secolo, focalizzato sulla creazione di profitti per gli azionisti, a un nuovo sistema che crei ricchezza condivisa e durevole a vantaggio di tutti gli stakeholder.

Dal punto di vista culturale queste aziende ridefiniscono il significato del successo imprenditoriale e sviluppano un’altra narrazione, dando vita a un nuovo insieme di aspettative che mette in primo piano la necessità di sfruttare la forza dell’impresa per realizzare qualcosa di più del mero profitto.

Le Società benefit sono impegnate nel miglioramento costante

La Società benefit, introdotta nella normativa italiana con la Legge 208/2015, infatti, affianca allo scopo del contratto di società *ex art. 2247* (dividere gli utili derivanti dall’esercizio in comune di un’attività economica) “una o più finalità di beneficio comune” e opera “in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse” (art. 1, comma 376).

Nel medesimo comma e in quelli successivi della legge citata si precisa che la Società benefit “deve indicare, nell’ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire”, intendendosi per beneficio comune il perseguimento, nell’esercizio dell’attività economica, “di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi”, su una o più delle categorie di soggetti in precedenza indicate (persone, comunità, ecc.).

Inoltre, “ai fini di cui ai commi da 376 a 384, la Società benefit redige annualmente una

relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario”, basandosi su uno standard esterno – e autorevole – di valutazione del suo impatto. Questa deve comprendere le seguenti aree di analisi: governo dell’impresa, lavoratori, altri portatori d’interesse, ambiente.

Le Società benefit – oggi in Italia circa 2mila, di tutte le dimensioni e operanti in tutti i settori – rappresentano qualcosa di concreto, osservabile e misurabile. Trasformano, infatti, concetti sfuggenti – quali il rispetto dell’ambiente o la responsabilità sociale dell’impresa – in qualcosa di tangibile che può essere facilmente identificato, misurato, giudicato attendibile, promosso e sostenuto. Rispettano, inoltre, standard rigorosi e indipendenti per quanto riguarda il trattamento dei lavoratori, l’impegno nelle comunità di appartenenza e la gestione responsabile dell’ambiente. Essi, così come le informazioni sui risultati ottenuti, sono trasparenti e pubblici come specificamente prescritto dalla legge.

Essere Società benefit sta consentendo a queste imprese di emergere in un mercato ancora dominato da una concorrenza aggressiva e di contribuire a cambiarne le regole, di attrarre persone che abbiano il desiderio di portare nella loro azienda il proprio talento, di stabilire con fornitori e clienti nuove alleanze generatrici di valore per tutti.

Queste imprese, impegnate nel miglioramento costante sotto molteplici aspetti – dall’attrazione del talento alla capacità di raccogliere capitali o di aggiudicarsi nuove commesse – offrono alle persone uno scopo – un *purpose* – da condividere, più elevato del mero profitto. Ricerche sempre più numerose mostrano che, per il circolo virtuoso che si genera al loro interno, alle *purpose driven company* arride un successo maggiore rispetto alle imprese ‘tradizionali’ anche, ma non solo, in termini di risultati economico-finanziari.

Quando è vissuta in maniera autentica, la Società benefit testimonia la possibilità concreta e l’efficacia di superare il vecchio e unico scopo della massimizzazione del profitto – che limita l’immaginazione – e di creare le condizioni per esprimere pienamente le potenzialità umane. E consente una vita piena al servizio di qualcosa che trascende il singolo e include gli altri, la famiglia, la comunità, l’ambiente, la società e le generazioni future.

La visione sistemica e la consapevolezza dell’interdipendenza tra tutti gli elementi, orientano, naturalmente, alla cooperazione e stanno favorendo il formarsi, anche attraverso l’adesione ad associazioni come AssoBenefit, di una ‘voce collettiva’ sempre più autorevole e influente. Questo può costituire una preziosa leva di competitività dell’impresa e del Paese.

Se guardiamo, infatti, alla migliore tradizione imprenditoriale italiana, ci rendiamo conto che molte realtà – da quelle attive nelle tecnologie pulite o nella micro finanza e nell’agricoltura sostenibile fino alle cooperative o alle reti che vendono prodotti a chilometro zero, per fare solo alcuni esempi – sono manifestazioni di una stessa idea: gestire l’impresa come una forza positiva di cambiamento e trasformazione. Quello di cui maggiormente abbiamo bisogno per superare questo difficilissimo momento della nostra storia e prosperare.

Diventare Società benefit

Comprendere lo scopo profondo dell’impresa in tutte le sue sfaccettature, impegnarsi autenticamente nel cammino per essere un’azienda pienamente sostenibile in una prospettiva di miglioramento continuo della propria capacità di costruire bene proprio e, contemporaneamente bene comune, può portare a decidere di trasformare l’impresa in Società benefit.

Diventando Società benefit l’azienda assume formalmente e definitivamente l’impegno di essere una buona impresa, rigenerativa, potremmo dire, che crea nella società più valore di quello che da essa trae.

Si tratta di un impegno profondo e di sistema perché entra a pieno titolo nella dinamica d’impresa: nella strategia, nella visione, nella missione, nei processi aziendali e in tutto ciò che riguarda la produzione di valore.

Una volta presa la decisione etica e strategica di diventare Società benefit, per farlo è necessario modificare il proprio statuto. L’art. 1, comma 377 della Legge 208/2015 dispone che le finalità ‘benefit’ debbano essere “indicate specificatamente nell’oggetto sociale”.

Nel caso di organizzazioni già esistenti che vogliano assumere la veste di Società benefit, queste dovranno, perciò, “modificare l’atto costitutivo o lo statuto, nel rispetto delle disposizioni che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto, proprie di ciascun tipo di

società”, nonché pubblicizzare le modifiche in tal modo apportate “nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dagli artt. 2252, 2300 e 2436 del Codice civile”.

Oltre alle finalità di beneficio comune, devono poi essere individuati e indicati i soggetti ai quali è affidata la responsabilità del loro effettivo perseguimento.

Come prendere la decisione di diventare Società benefit ha la delicatezza e l'importanza della determinazione strategica. E anche l'identificazione e l'esplicitazione delle finalità di beneficio comune, che vanno dichiarate in aggiunta all'oggetto sociale, non costituiscono un mero adempimento di ciò che prevede la norma.

Si tratta del risultato di una riflessione profonda, ampia e condivisa dei soci – e auspicabilmente anche almeno del management – su quali siano i benefici reali per l'ambiente e per la società che l'impresa realizza o può realizzare 'attraverso' – meglio – o contemporaneamente al proprio business, come identificato dall'oggetto sociale, e di tradurli in una formulazione chiara e comprensibile.

La realizzazione delle finalità di beneficio comune, come prevede la legge, sarà oggetto della relazione annuale che è richiesto alle Società benefit di allegare al bilancio d'esercizio e della valutazione d'impatto in essa contenuta.

La certificazione B Corp

Testimoniare pubblicamente il proprio intento di essere un'azienda 'migliore per il mondo' può condurre anche a voler conseguire la certificazione B Corp. Al momento, in Italia, il numero delle imprese certificate ha appena superato quota 200.

Questo attestato internazionale permette di far parte di un network globale di imprese ed è un riconoscimento che può essere ottenuto solo a seguito di una valutazione rigorosa, valida per tre anni, effettuata utilizzando il B Impact assessment (Bia). Si tratta di un processo che parte dalla compilazione di un questionario costruito e messo a disposizione da B Lab, l'ente americano no profit che promuove il movimento B Corp nel mondo.

Il Bia è uno strumento di autovalutazione online totalmente gratuito, strutturato in maniera tale da misurare l'impatto sociale e ambientale dell'azienda. Ogni tipologia di impresa può effettuare questa autovalutazione e, a seconda delle proprie dimensioni, le domande verranno personalizzate nel rispetto delle sue esigenze.

Queste hanno l'intento di valutare l'impatto dell'impresa nella sua interezza, ragion per cui vengono sottoposte ad analisi l'operatività e le relazioni intrattenute rispetto a cinque aree specifiche: consumatori, fornitori, lavoratori, ambiente, *governance*.

Una volta fornite le risposte richieste, l'azienda ottiene un punteggio e potrà divenire una B Corp certificata se ne avrà uno pari o superiore a 80 punti (può arrivare a un massimo di 200).

La severità nell'attribuzione del punteggio conferma la volontà di voler analizzare le aziende in maniera puntuale, al fine di salvaguardare la reputazione della comunità e dello strumento e riconoscere la certificazione solo alle società realmente virtuose.

Il Bia è sottoposto ad aggiornamenti costanti, al fine di garantire nel tempo elevata affidabilità e di rispondere alle esigenze specifiche delle aziende, tenendo conto delle dimensioni e del settore di riferimento.

Dopo aver compilato il questionario e averlo inviato per la revisione, l'azienda in esame verrà contattata da B Lab, che avvierà il processo di verifica dell'ottenimento del punteggio necessario. Solitamente, al termine di questa fase, si verificano aggiustamenti e modifiche di quello ottenuto; se se si consegue la certificazione, valida tre anni, si entra a far parte del movimento B Corp.

Aderendovi, le aziende siglano la cosiddetta “Dichiarazione di interdipendenza”, inclusa nel B Corp agreement, all'interno della quale sono racchiusi i valori e le aspirazioni della comunità B Corp.

Tale dichiarazione rende ancor più evidente la realtà del movimento e ribadisce come le B Corp si impegnino a essere il cambiamento che vogliono vedere nel mondo; siano gestite in maniera tale da creare benessere sia alle persone sia al Pianeta; attraverso i propri prodotti, pratiche e profitti non generino danni, ma solo benefici per tutti.

All'interno del movimento l'interdipendenza ha un ruolo chiave ed è di fondamentale importanza. Le aziende collaborano in ottica cooperativa conscie dell'importanza della collaborazione in vista dell'ottenimento di migliori risultati: performance eccellenti e aumento dell'impatto positivo complessivo conseguibile.



Le aziende B Corp danno vita a un nuovo insieme di aspettative, allo scopo di andare oltre il mero profitto

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione,
Persone&Conoscenze
e MIT Sloan Management Review Italia
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

**Sviluppo &
Organizzazione**

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	160€
Carta	130€
Digitale	65€ + iva 4%

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	180€
Carta	150€
Digitale	75€ + iva 4%

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	200€
Carta	170€
Digitale	85€ + iva 4%

MIT Sloan
Management Review Italia

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	110€
Carta	80€
Digitale	60€ + iva 4%



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa