



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

# Corso di Laurea Magistrale in Marketing e Comunicazione

## Tesi di Laurea

Strategie di Comunicazione della  
Responsabilità Sociale e Ambientale  
dell'impresa.

La situazione in Veneto.

### **Relatore**

Ch. Prof.ssa Cinzia Colapinto

### **Correlatore**

Ch. Prof. Luciano Olivotto

### **Laureando**

Melissa Cuccarolo

Matricola 816032

### **Anno Accademico**

2011/ 2012

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

*Alla mia famiglia.*

# Indice

Introduzione	1
Capitolo Primo	
Il consumatore, l'impresa e l'etica.	5
Bibliografia e Sitografia	13
Capitolo Secondo	
Il percorso della Responsabilità Sociale dell'Impresa	14
2.1 L'evoluzione storica del concetto	14
2.1.1 L'esordio della CSR come dovere dell'imprenditore	16
2.1.2 La responsabilità sociale in capo allo stato o all'impresa?	17
2.1.3 Il proliferare di significati	23
2.1.4 L'approccio Stakeholder Management	34
2.1.5 Lo stato dell'arte	48
2.2 Perché serve un modello strategico?	42
2.2.1 Il primo passo: individuazione dei punti di integrazione tra impresa e società.	46
2.2.2 Le priorità dell'impresa	51
2.2.3 Il punto di arrivo: la CSR strategica	54
2.2.4 La struttura del modello di CSR strategica	57
2.3 Gli indicatori della responsabilità sociale dell'impresa	59
Bibliografia e Sitografia	69
Capitolo Terzo	
Gli effetti della CSR sulle performance dell'impresa	72
Bibliografia e Sitografia	89

Capitolo Quarto	
I punti di vista sulla Responsabilità Sociale dell'Impresa	91
4.1 Il contesto sociale definisce la CSR	91
4.2 Le percezioni dei consumatori	97
4.3 Il punto di vista dei consumatori italiani	102
4.4 La CSR nelle imprese	107
4.5 La responsabilizzazione dell'organizzazione aziendale	112
Bibliografia e Sitografia	120
Capitolo Quinto	
Comunicare la Responsabilità Sociale dell'impresa	122
5.1 Dal prodotto all'impresa	122
5.2 La comunicazione corporate	125
5.3 Le forme di comunicazione nel campo sociale	130
5.4 Come comunicare la CSR: obiettivi e strumenti	133
5.5 Il Cause Related Marketing	153
Bibliografia e Sitografia	168
Capitolo Sesto	
La comunicazione della Responsabilità Sociale nelle imprese del Veneto	170
6.1 La CSR nelle piccole e medie imprese	170
6.2 La responsabilità sociale in Veneto	176
6.3 La ricerca: imprese venete e CSR	178
6.4 La matrice dei risultati	186
Bibliografia e Sitografia	204
Conclusioni	206

# Introduzione

*L'età della pietra non finì perché l'uomo rimase senza pietre e  
l'età del ferro non finì perché rimase senza ferro,  
finirono perché l'uomo seppe escogitare qualcosa di nuovo, di meglio.*

Indur Goklany  
Economista

*Quando smettete di parlare, avete perso il vostro cliente.*

Estee Lauder  
Fondatrice del Gruppo Estée Lauder Companies

Nel contesto economico del Ventunesimo secolo emergono e si consolidano nuovi elementi che assumono una crescente importanza: la qualità, la sicurezza, l'atossicità dei prodotti, il rispetto per l'ambiente e per l'uomo. Come ricorda la frase di Indur Goklany, ragioni pratiche e ancor più morali, ci impongono un'inversione di marcia, un cambiamento radicale, che permetta di trasformare l'economia distruttiva dell'era industriale, in un sistema che ripristini la salute del nostro pianeta e migliori la qualità della vita. Oggigiorno assumono sempre più rilevanza agli occhi dei consumatori e della collettività in generale le dimensioni sociali, ambientali ed etiche delle attività produttive, che divengono il nuovo metro di giudizio dell'operato dell'impresa, responsabilizzata delle azioni compiute.

Nel passato la comunicazione d'impresa era unicamente orientata ad esaltare le caratteristiche funzionali e materiali dei prodotti e servizi per dimostrare la superiorità intrinseca dei beni rispetto a quella dei concorrenti. Il consumatore moderno, invece, spinto dal senso critico circa gli effetti delle proprie scelte di consumo, richiede una maggiore trasparenza e correttezza alle imprese: piuttosto che percepire la nuova sensibilità del mercato come un onere indesiderato, ciò può tramutarsi in un'opportunità di crescita per l'azienda.

Alla luce dell'evoluzione del contesto socio-culturale del mercato, il presente lavoro si prefigge di chiarire il ruolo della Responsabilità Sociale e le modalità attraverso le quali veicolare le informazioni al pubblico d'interesse in merito alle iniziative promosse in questo ambito.

Molto si è discusso a livello teorico sulla natura del concetto e quali siano le motivazioni a favore o contrarie all'assunzione di una responsabilità sociale nell'impresa. Oramai, a parere di chi scrive, il punto cruciale del dibattito non dovrebbe essere più la ricerca di un significato unicamente condiviso, quanto la trasposizione delle definizioni accademiche nel contesto reale in cui le imprese agiscono. In tal senso l'intento della tesi è analizzare il ruolo della responsabilità quale fonte di vantaggio competitivo, offrendo esempi e casi di analisi che fungono da modelli di successo da imitare. In particolare, l'ambito della comunicazione riveste un compito essenziale nel trasformare una risorsa intangibile quale la responsabilità sociale assunta in una leva differenziante dell'offerta aziendale, per cogliere gli stimoli espressi da un mercato in continua evoluzione. La presentazione dei molteplici strumenti di marketing per valorizzare la responsabilità sociale in chiave comunicativa dimostreranno come un approccio tipicamente formale possa essere declinato in attività operative integrate nella strategia d'impresa.

L'analisi della letteratura sarà il punto di partenza per definire i criteri della ricerca descrittiva in merito alla diffusione della responsabilità sociale in Veneto: in tal modo si cercherà di comprendere come le imprese abbiano realmente compreso e declinato l'approccio nelle quotidiane prassi aziendali.

L'analisi dello scenario di riferimento offre numerose ragioni che confermano una crescente richiesta di comportamenti etici. Per questo il primo capitolo sarà dedicato alla definizione del percorso di maturazione dei bisogni del consumatore, che lo hanno esortato nel richiedere una qualità non solo tangibile del prodotto, contestualmente ai cambiamenti dell'ambiente competitivo in cui operano le imprese, tali da evidenziare come lo sviluppo duraturo del business sia garantito dall'alleanza strategica con gli stakeholder di riferimento. Il secondo capitolo illustra il concetto di Responsabilità Sociale nella letteratura, per ricercare negli studi e pubblicazioni le tappe storiche che hanno ridefinito il significato dell'entità economica "impresa" in relazione al proprio ruolo nella società.

Considerando i molteplici effetti conseguibili attraverso una maggiore responsabilizzazione del business, nel capitolo terzo si approfondiranno i vantaggi e benefici raggiungibili dall'applicazione dell'approccio, mentre nel capitolo successivo si esporranno le statistiche che attestano come le percezioni e aspettative del mercato siano a favore dell'assunzione di obblighi etici e morali, suggerendo alle imprese di sviluppare una nuova cultura d'impresa ispirata alla responsabilità sociale.

Le imprese devono ascoltare le emergenti esigenze espresse dai pubblici d'interesse e saper interagire efficacemente per soddisfare il bisogno informativo dei propri interlocutori: come afferma Estee Lauder<sup>1</sup>, la comunicazione rinnova il dialogo e alimenta la relazione tra impresa e consumatore, dunque anche la responsabilità sociale assunta deve essere opportunamente veicolata per consentire la realizzazione degli obiettivi di marketing preposti. Un'attenzione particolare è quindi dedicata nel capitolo quinto alle strategie comunicative nell'ambito sociale dell'azienda, presentando un ampio ventaglio di strumenti disponibili a seconda dei vantaggi che si ambisce a realizzare.

Infine, nel capitolo sesto, si proporrà la ricerca esplorativa delle migliori esperienze di responsabilità sociale sviluppate dalle imprese della regione del Veneto. Come rilevato nel corso della tesi, l'approccio alla responsabilità sociale può essere spiegato secondo una doppia direttrice di analisi. Nelle asserzioni di molti studiosi può essere inteso come lo slancio ideale del management nel migliorare le relazioni con i portatori d'interesse coinvolti nelle dinamiche aziendali, quindi le iniziative di responsabilità sociale sono finalizzate a creare un clima favorevole di fiducia e legittimazione nell'opinione pubblica, pur rimanendo in veste principalmente istituzionale. Per altri, invece, può considerarsi un driver della competitività aziendale a tutti gli effetti, se sviluppato secondo un ottica strategica che applica i molteplici strumenti di comunicazione disponibili per raggiungere obiettivi commerciali.

Le due prospettive non si escludono a vicenda, semplicemente interpretano il fenomeno secondo logiche diverse. Dalla combinazione delle stesse sono emerse due variabili esplicative, ovvero il grado di orientamento verso la responsabilità e la capacità di valorizzarla in chiave competitiva, per giungere alla classificazione delle imprese virtuose in quattro macro aree, che definiscono le dinamiche reali in cui si manifesta il fenomeno della responsabilità sociale.

La forte industrializzazione del Veneto ha fornito numerosi casi significativi che hanno permesso di tracciare i tratti peculiari di ciascuna dinamica operativa inerente alla responsabilità sociale, proponendosi quale modello descrittivo delle tendenze e atteggiamenti maggiormente diffusi nella regione, ma potenzialmente rappresentativi di altri contesti territoriali.

Nelle conclusioni si rileverà come lo scenario attuale indichi la responsabilità sociale delle imprese quale elemento di crescente peso nelle scelte d'acquisto dei consumatori. Nonostante la manifesta sensibilità verso i temi socio-ambientali, le imprese italiane agiscono nella prospettiva di una responsabilità sociale principalmente intesa come metodo per la gestione

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.esteelauder.it>

ottimale della catena del valore, indirizzando gli interventi entro i confini dell'organizzazione aziendale. Si attende, dunque, la maturazione nella fase di integrazione della responsabilità sociale nelle strategie d'impresa affinché sia concepita come ulteriore fonte di vantaggio competitivo. La ricerca operativa tra le imprese venete ha confermato le considerazioni inerenti al contesto nazionale: esiste una radicata cultura d'impresa ispirata all'eticità, che presuppone l'accoglimento di una filosofia manageriale favorevole alla responsabilità sociale, tuttavia sono ancora pochi i casi in cui si è tramutata in fattore di successo per il business.

## Capitolo Primo

### Il consumatore, l'impresa e l'etica.

Il significato del verbo "consumare" si riferisce all'utilizzo del bene o di un servizio con lo scopo di soddisfare un bisogno. Il senso del termine rivela, però, non solo una funzione meramente utilitaristica dell'azione ma corrisponde ad un'accezione più estesa, riconducibile ai complessi desideri dell'io. A ciascun oggetto si attribuisce un significato simbolico tale da rendere l'atto del consumo un processo di costruzione cognitiva, che trova una spiegazione precisa nella relazione tra l'individuo e i suoi simili: i prodotti o servizi occupano una parte centrale nella quotidianità delle persone perché si configurano come strumenti sociali per mezzo dei quali ottenere l'approvazione e la legittimazione collettiva. Consumare è identificare, comunicare, interagire attraverso un linguaggio che racconta il percorso individuale nella costruzione della propria identità. I beni appartengono alla sfera metaforica giocando un ruolo di socializzazione, ossia diventano un metro di valutazione e di riconoscimento dell'appartenenza sociale.

Dunque l'acquisizione di beni materiali ed immateriali si connota come un "agire sociale dotato di senso" (Weber, 1905), nell'antitesi tra consumo standardizzato conforme alla cultura di massa e consumo distintivo per comunicare l'unicità dell'essere.

La piramide dei bisogni di Maslow (1954) scandisce l'evoluzione della relazione tra uomo e oggetto, spiegando come ogni singolo atto di consumo sia generato da una determinata categoria di necessità: fisiologiche, di sicurezza, di appartenenza, di stima e di autorealizzazione. Proiettando idealmente la gerarchia dei bisogni su di un asse temporale orizzontale, il vertice della piramide corrisponde allo stadio attuale raggiunto dal consumatore contemporaneo, che ricerca nel consumo del prodotto l'affermazione identitaria di sé stesso.

Negli anni del boom economico post bellico, il consumismo reso accessibile alle grandi masse rappresentò le merci quale espressione degli status symbol: lo stile di consumo rispecchiava un determinato stile di vita, che a sua volta è alimentato da oggetti simbolo di una peculiare aggregazione culturale e sociale. Il consumo è il fenomeno più vistoso e concreto per manifestare un distinto profilo economico e valoriale, nonché strumentale al bisogno di identificazione, sia di chi lo esplicita, sia di chi lo osserva (Alberoni, 1968). Le forme di ostentazione della propria ricchezza segnalano il conformismo degli atteggiamenti assunti al gusto del proprio gruppo di appartenenza, per evidenziare l'adesione o il rifiuto a determinati modelli valoriali di riferimento: la condivisione dello stile di consumo rafforza le relazioni

sociali tra i membri e le rende riconoscibili e identificabili dall'esterno. Questa fase storica del comportamento di consumo corrisponde al terzo gradino della piramide di Maslow, in quanto prevale il bisogno della socializzazione spinto dal desiderio di aggregazione collettiva e accettazione da parte del proprio gruppo.

Progressivamente acquista rilevanza la dimensione individuale che trasgredisce ai legami tradizionali, sfera familiare e classe economica, per consolidare nuovi stili di vita fondati sulla condivisione di significati e ideologie trasversali alle rigide stratificazioni sociali, culturali, geografiche. La ricerca della personalizzazione dei comportamenti d'acquisto si esprime in un consumo altamente differenziato, volubile e contingente al momento nel quale si compie la scelta. Il proliferare di criteri che guidano l'atto d'acquisto, tali da scardinare il concetto di consumatore univocamente definito, è l'effetto delle innumerevoli occasioni di consumo e fruizione dei beni che moltiplicano le modalità di accesso agli stessi. L'era di Internet ha giocato un ruolo fondamentale nel delineare un approccio multicanale dell'individuo, che può avvalersi dei moderni strumenti tecnologici non solo quale fonte preziosa e inesauribile di informazioni ma come luogo per acquisire prodotti e servizi, integrando il mondo autentico alla realtà virtuale.

Se nel passato la comunità socio-territoriale offriva al singolo un modello comportamentale da assecondare, che in modo protettivo e rassicurante indirizzava le scelte consone da compiere, oggi l'individuo può affermare liberamente la propria identità, soddisfacendo alle aspirazioni e desideri personali. Il bisogno motivante rivela tutt'ora la volontà di raggiungere una posizione gratificante all'interno di gruppi sociali ma perseguendo l'autorealizzazione individuale piuttosto che ricalcare direttrici prestabilite. Così le singole scelte di consumo appaiono contraddittorie, incoerenti e mutevoli appunto perché liberate da logiche e impostazioni, ma nell'insieme funzionali alla costruzione di una personalità distinta per sfuggire dalla standardizzazione e banalità dei consumi di massa. Il consumatore contemporaneo delle aree occidentali avanzate si colloca al vertice della scala di Maslow, in quanto reinterpretando l'oggetto spogliandolo dell'accezione strumentale e facendolo veicolo di significati e contenuti immateriali e ideali per dimostrare la capacità di autodefinizione del proprio modo di essere e di apparire verso gli altri.

La disomogeneità delle tendenze e degli atteggiamenti dei consumatori accrescono la complessità del mercato che le imprese affrontano: la segmentazione per stili di vita è sorpassata da una logica ispirata da parametri transitori. Le affinità e associazioni fra consumatori si manifestano temporaneamente e riguardano singoli atti di consumo piuttosto

che interessare tutti i comportamenti dell'individuo: così l'identità si costruisce arricchendola di un patchwork di esperienze significative e multiformi (Fabris, 2003). Il modello comunicativo si evolve parallelamente ai nuovi baluardi del consumismo, che nel fenomeno dell'interconnessione di pensieri, idee e storie per mezzo del web realizza quella frammentazione culturale alla base dell'atteggiamento camaleontico del consumatore.

Tuttavia il rallentamento della crescita delle maggiori economie globali, recentemente turbate dall'instabilità dei mercati finanziari, ha contribuito ad affievolire la frenesia dei consumi a favore di un consumo più critico e sofisticato. A pari passo con la rincorsa alla personalizzazione estrema dell'oggetto, emergono comportamenti di consumo consci delle dinamiche produttive implementate dai sistemi globalizzati. La digitalizzazione dei canali di comunicazione è intervenuta supportando la creazione di movimenti contrari al sopravvento del "marketing del desiderio". Si tratta di nuove categorie di cittadini-consumatori che seppur non condividendo appieno il pensiero estremo di coloro che osteggiano la globalizzazione, sono propensi ad accogliere un visione rinnovata del consumo, che riscopre il valore dell'eticità e dell'umanità.

I fenomeni esplicativi delle nuove tendenze all'insegna di un consumo responsabile sono la diffusione del commercio equo e solidale, le forme di boicottaggio, i gruppi di acquisto solidali o la richiesta di prodotti ecocompatibili, che unitariamente sanciscono la nascita di un consumatore attento alle "dimensioni del prodotto, o della marca, che prescindono dalla mera fruizione. Dimensioni che trascendono le prestazioni oggettive, la soddisfazione immediata sino a coinvolgere aree sino ad ora non considerate. E che paiono divenire ... determinanti per indirizzare o dissuadere dall'acquisto" (Ibidem).

Diversamente dall'individuo che ricerca l'edonismo del consumo per soddisfare i molteplici ed effimeri piaceri e desideri, indifferente circa le considerazioni sulla moralità o sostenibilità dell'atto d'acquisto, si contrappone la moderna figura del consumatore critico e responsabile, che risponde all'esigenza di fruire di un bene non solo soddisfacente nella prestazione ma garante di determinati parametri etici. Non si tratta però di mero altruismo o di vani propositi, quanto l'effetto della capacità di discernere con maggiore lucidità nel vasto mondo dei prodotti e servizi, manifestando la cosiddetta "ecologia dei consumi" (Dell'Aquila, 1997), più equilibrata e autoregolata. È la biografia del nuovo consumatore, civico ed esperto, disilluso e analitico, predisposto ad accogliere informazioni e tendenzialmente sensibile alla Responsabilità Sociale dell'Impresa. Si evidenzia come l'emergente atteggiamento consapevole sia funzionale al soddisfacimento dell'ultimo bisogno individuato nella piramide di Maslow:

l'autorealizzazione personale si conquista anche attraverso la dichiarazione della propria posizione verso i temi connessi al consumo, quali l'inquinamento, il rispetto dei diritti umani o la tutela dell'ambiente, per consolidare l'individuale scala valoriale di riferimento e definire così l'identità del singolo. Inoltre la stima autoreferenziale si nutre della sensazione di influire attivamente nella definizione dell'offerta dell'impresa e contribuire così a sovvertire le sorti dell'intero pianeta, avvalendosi di molteplici leve quali il consumo critico o le minacce di boicottaggio (Fragapane, 2007).

Dalla prima ricerca svolta a livello europeo (CSR Europe, 2000), che indagava la percezione dei consumatori sul tema della Responsabilità Sociale dell'impresa, ben il 70% di essi sosteneva che l'impegno sociale del brand era un elemento considerato nella valutazione del prodotto o servizio, mentre quasi il 20% era propenso a sostenere un premium price per gli attributi di valenza sociale o ambientale. Inoltre una copiosa maggioranza di consumatori, il 69%, si dichiararono favorevoli al rifiuto del prodotto/servizio per disapprovare le attività compromettenti delle imprese.

Gli ultimi dati dell'indagine Ipsos (2011) rilevano nella popolazione italiana la presenza di una coscienza etica, che si declina in un'attenzione elevata per le confezioni non inquinanti (78%), per la gratificazione derivante dagli acquisti biologici (49%) e dall'avversione per gli alimenti con Ogm (59%). Sussiste una marcata propensione verso il consumo di prodotti che attestino il rispetto e la tutela dei dipendenti (62%), dell'ambiente (65%) e del territorio (60%), anche se spesso l'acquirente non conosce chiaramente le iniziative di responsabilità sociale intraprese dalle imprese. Dunque la domanda di comportamenti etici è tuttora un'esigenza non adeguatamente accolta dal mercato, che tuttavia offre molteplici opportunità ancora inesplorate per cogliere gli stimoli manifestati dai consumatori. Le imprese dovrebbero lanciarsi nella sfida di reinterpretare le nuove tendenze e stili di consumo per valorizzarle nel contesto produttivo, adattando processi e prodotti alle nuove richieste avanzate.

Parallelamente ai cambiamenti culturali e di costume che hanno condotto all'affermazione dei valori etici e morali nel comportamento del consumatore, anche l'evoluzione delle variabili strategiche ha influito nel progressivo accoglimento della responsabilità sociale nelle aziende.

Nei primi anni Sessanta l'unico dovere sociale dell'impresa si riteneva il perseguimento del massimo profitto che, in un mercato trasparente e competitivo, consentiva di raggiungere il benessere della società mediante l'impiego efficiente delle risorse produttive, garantendo l'equa distribuzione della ricchezza e la giusta remunerazione del lavoro (Friedman, 1962). In questo frangente temporale caratterizzato da stabilità geopolitica, fiducia nella tecnologia,

aumento del reddito medio e ottimismo nel progresso futuro, le imprese erano libere di agire per ottenere il maggiore ritorno economico, nella convinzione che il mercato sia l'entità perfetta per assicurare le condizioni ottimali per lo sviluppo della collettività. I fattori chiave del successo aziendale sono identificate dalle cinque forze competitive di Porter (1985): i clienti, i concorrenti, i fornitori, gli entranti potenziali e i produttori di prodotti sostitutivi.

Dopo un salto temporale si giunge allo scenario degli anni Ottanta, dove la criticità nel reperire le risorse energetiche, la nuova consapevolezza dei rischi ambientali e sociali delle attività produttive unite alle prime politiche a salvaguardia dell'ambiente minano la sopravvivenza dell'organismo produttivo, che deve ricercare nuove alleanze strategiche per mantenere un profitto duraturo. In tal senso si riqualifica la coesione e l'interazione con gli interlocutori sociali quale mezzo per favorire la crescita economica del business, ribadita dalla famosa teoria degli stakeholder di Freeman (1988).

Nel ventunesimo secolo l'azienda affronta un contesto nuovamente diverso. Innanzitutto la globalizzazione dei mercati ha permesso la libera circolazione dei capitali e la destrutturazione geografica dell'organizzazione produttiva, che si colloca sempre più spesso in Paesi a weak governance, ovvero dotati di standard sociali e ambientali meno restrittivi rispetto a quelli occidentali. L'opinione pubblica richiede l'assunzione volontaria di regole e comportamenti rispettosi della dignità umana in virtù della mancanza di istituzioni preposte a garanzia della cittadinanza, ampliando la sfera dei doveri e delle responsabilità aziendali verso la collettività. A ciò si aggiungono le crescenti preoccupazioni ambientali che hanno motivato l'introduzione di vincoli e regolamenti normativi per attenuare gli impatti negativi dei processi di produzione e migliorare l'eco-sostenibilità delle attività aziendali, con conseguenti risvolti sulla struttura e organizzazione dell'impresa. Infine il facile e immediato accesso all'informazione, reso possibile dai mass media digitali, ha posto sotto i riflettori l'agire delle imprese costantemente sottoposte alle critiche e ai giudizi in grado di screditare la reputazione aziendale.

In tempi di incertezza e di cambiamento del tradizionale modello economico appare evidente l'emergere di un nuovo approccio dove i termini correttezza, bene comune e sostenibilità dello sviluppo diventano parole chiave in tutti i documenti di programmazione che riguardano il futuro dell'economia, della politica e della società. Il profitto d'impresa risulta pienamente legittimato quando è il risultato di una qualità post-materiale, che ricomprende l'eccellenza del prodotto e del servizio anche nella dimensione ambientale, etica e sociale.

E' doveroso chiarire quali siano le componenti sostanziali che caratterizzano il concetto di responsabilità sociale dell'impresa. Quest'ultima non può essere minimizzata nel significato di

filantropia aziendale, intesa come destinazione di una irrisoria parte del patrimonio aziendale a supporto di azioni socialmente apprezzabili. Il focus è posto non sull'utilizzo della ricchezza, quanto sulle modalità per generarla: in tal senso deve essere recepita quale strategia per creare profitti piuttosto che azione attuata conseguentemente a performance soddisfacenti.

La responsabilità sociale è la volontà del management di abbracciare ciascuna aspettativa non puramente economica avanzata dagli stakeholder dell'azienda. Gli interessi coinvolti sottolineano il peso delle trasformazioni politico-culturali della società contemporanea, che investono di riflesso l'entità economica, dilatando lo spazio dei doveri formali ed informali attribuiti alle imprese. Basti considerare i timori circa la sicurezza sul lavoro, l'aspettativa della crescita professionale e umana dei collaboratori, la tutela delle pari opportunità, il problema dell'integrazione dei lavoratori immigrati, le richieste di conciliazione vita-lavoro, gli effetti della delocalizzazione, la domanda di prodotti sostenibili; un variegato complesso di istanze sociali ai quali spesso le autorità istituzionali non hanno saputo dare una soluzione, delegando all'impresa il compito di risolvere il nodo cruciale. Appare quindi insufficiente il mero rispetto dei criteri stabili dalla legislazione, in quanto le imprese sono immerse in un contesto fitto di connessioni sociali e politiche, tali da far superare la concezione di mero sistema di produzione di valori economici o finanziari, quanto di attore-promotore del benessere collettivo nel rispetto degli interessi della comunità. L'azienda non deve più limitarsi a rispettare i criteri prescritti dalle leggi, ma deve mirare a standard qualitativi sempre migliori, per eccellere sui competitor corrispondendo al contempo alle nuove tendenze dei consumatori.

Credere ancora nell'affermazione di Albert J. Dunlap<sup>2</sup> che dichiara "L'impresa appartiene alle persone che investono in essa, non ai dipendenti, ai fornitori, e neanche al luogo dove essa è situata" (Bauman, 1998), appare un'ostinazione anacronistica rispetto al contesto socio-economico del nuovo millennio. Se il fenomeno della globalizzazione ha lanciato le imprese in mercati privi di confini ideologici e culturali, liberandole dalle radici territoriali che saldavano l'entità economica alla comunità, oggi nuovamente si riscopre il valore del rapporto umano con persone e ambiente, per affrontare le conseguenze di un atteggiamento di onnipotenza dei produttori, convinti di essere immuni dagli effetti delle azioni irresponsabili commesse.

L'approccio alla responsabilità sociale sembra ben lontano dall'essere classificato quale moda fugace o generosità aziendale, piuttosto sono le ragioni pratiche e morali a decretarlo quale immancabile asse competitivo nelle strategie aziendali.

---

<sup>2</sup> Famoso dirigente in pensione di grandi corporate statunitensi, noto soprattutto per le sue politiche aziendali basate su licenziamenti di massa e drastiche ristrutturazioni organizzative.

Il crescente peso delle esigenze degli stakeholder con i quali l'impresa dialoga e coopera, evidenzia come il futuro della stessa dipenderà sempre più spesso dalla capacità di implementare decisioni etiche e responsabili: lo sviluppo duraturo sarà raggiunto grazie alla capacità di collegare il profitto e la redditività aziendale con gli emergenti driver del successo quali la tutela dell'ambiente, lo sviluppo del capitale intellettuale e l'assunzione di comportamenti umanamente accettabili, che formano la coscienza morale dell'impresa, il capitale immateriale del bilancio e la risorsa inimitabile della business excellence. Rendere la responsabilità sociale un valore integrante della filosofia aziendale consente di ottenere significativi vantaggi quali la condivisione degli obiettivi, la fiducia di tutti i pubblici e il miglioramento della reputazione aziendale.

Le dimensioni, interna ed esterna, costituiscono il raggio d'azione della responsabilità sociale: la prima include la relazione con il capitale umano, la salvaguardia della salute e la sicurezza sul lavoro, la partecipazione nei processi decisionali, un'attenta gestione delle risorse naturali, consapevolezza dei danni al sistema ecologico. La dimensione esterna include le comunità locali, la scelta dei partner economici, il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva, il rapporto con i clienti/consumatori ed un'attenzione verso quelle che sono le preoccupazioni ambientali a livello mondiale.

Non soltanto le multinazionali, che per prime hanno affrontato queste tematiche, ma anche le modeste realtà imprenditoriali hanno introdotto una cultura alla responsabilità sociale, sviluppando attività ed approcci strategici per la gestione proficua delle relazioni con clienti, fornitori, dipendenti e comunità, frutto del forte radicamento nel territorio che alimenta una posizione di vantaggio nel comprendere le problematiche della comunità, come verrà ampiamente discusso nel capitolo sesto.

Consapevoli delle molteplici pressioni a cui sono soggette, le imprese spesso sono confuse circa i comportamenti più congrui da adottare. Comunemente la reazione immediata è l'interpretazione della responsabilità sociale non in chiave strategica né tantomeno operativa, ma secondo una concezione puramente cosmetica (Porter e Kramer, 2007): in tal senso si ricordano le campagne pubblicitarie nei media per enfatizzare l'impegno sociale assunto, attraverso la pubblicazione di documenti e rapporti o imponenti programmi di corporate giving. Tuttavia il marketing risulta solo una componente funzionale alla comunicazione dei comportamenti etici adottati verso i pubblici d'interesse, ma non può rappresentare il contenuto integrale della responsabilità sociale. In tal caso risulterebbe solo una tattica di breve respiro o un'opportunità di restyling del brand, priva della valenza competitiva durevole

nel tempo che richiede l'accoglimento di una visione etica e trasparente nell'essenza dell'organizzazione stessa prima ancora che nelle azioni intraprese. Il consumatore apprezza il valore delle buone azioni se appaiono coerenti con il complesso delle strategie adottate dall'impresa, altrimenti sono percepite come operazioni di "facciata", che al contrario infastidiscono e deludono il destinatario del messaggio. Il consumatore consapevole non è facilmente incantato da slogan accattivanti e persuasivi, al contrario dimostra un forte senso critico, alimentato dalle fonti informative e da esperienze d'acquisto consolidate che lo hanno reso più maturo e accorto, tanto da essere in grado di far valere il proprio punto di vista con scelte di consumo di protesta o attraverso il passaparola negativo, il cui potere virale è accresciuto grazie al mondo di Internet.

Dunque per comunicare la responsabilità sociale non è sufficiente proporre associazioni e idee unicamente con l'obiettivo di attrarre il target sensibile alle tematiche sociali e ambientali, quanto dimostrare che il contenuto informativo divulgato sia solo l'ultimo passo di una più ampia cultura d'impresa ispirata ad nuovo modello economico, dove eticità, trasparenza e moralità sono i cardini della crescita sostenibile.

## Bibliografia Capitolo Primo

Alberoni F. (1968), *Statu nascenti*, il Mulino, Bologna.

Bauman Z. (1998), *Globalization: The Human Consequences*, Columbia University Press.

CSR Europe (2000), *The first ever European survey of consumers' attitudes towards Corporate Social Responsibility + country profiles*. Disponibile nel sito <http://www.csreurope.org>

Dell'Aquila P. (1997) , *Verso un'ecologia del consumo*, Franco Angeli.

Fabris G. (2003), *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli.

Fragapane S. (2007), *Percezione del futuro e consumi: una ricerca sugli stili di vita sostenibili dei giovani*, Franco Angeli.

Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.

Ipsos e Consumers' Forum (2011), *Europa, Responsabilità Sociale e Consumatori. Osservatorio sugli stili e sulle tendenze di consumo*. Disponibile nel sito: <http://www.consumersforum.it>.

Porter M. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.

Maslow A. (1954), *Motivation and Personality*, Brandeis University.

Weber M. (1905), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*.

## Capitolo Secondo

### Il percorso della Responsabilità Sociale dell'Impresa

#### 2.1 L'evoluzione storica del concetto

Negli ultimi anni, studiosi e teorici, nonché manager e dirigenti, hanno dimostrato una crescente attenzione per le implicazioni strategiche della Responsabilità Sociale d'Impresa o Corporate Social Responsibility (CSR), anche alla luce della nuova sensibilità espressa da consumatore.

Una definizione precisa e chiara delle attività attinenti alla CRS, che sia condivisa dagli studiosi della materia e coerente con le pratiche aziendali effettivamente assunte, non è ancora stata pronunciata proprio in virtù dei molteplici contenuti e svariate declinazioni che il tema può affrontare. Molto diffusa è l'interpretazione data dalla Commissione Europea che la definisce "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate, al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali" (Libro Verde della Commissione Europea, 2001). Da un punto di vista più economico, si può interpretare la CSR come "un modello di governance allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli stakeholder" (Sacconi, 2005). Se invece si prende in considerazione l'aspetto più etico, si può dire che per responsabilità sociale delle imprese s'intende l'impegno dell'impresa a comportarsi in modo etico, andando oltre il semplice rispetto della legge e arricchendo le scelte di gestione con considerazioni etiche, sociali e ambientali.

La complessità della materia emerge dalle numerose direzioni che le strategie aziendali possono sviluppare, dimostrando la ricchezza di ambiti e iniziative accolte dalla disciplina.

La CRS si può esprimere nell'attenzione al processo produttivo e alle caratteristiche del prodotto, ad esempio escludendo dalla lavorazione materie prime provenienti da sistemi ambientali in pericolo, oppure può concentrarsi su politiche di gestione delle risorse umane per rafforzarne l'*empowerment*, inteso come l'accrescimento della consapevolezza dei dipendenti nelle proprie attitudini personali. Non da ultimo, in quanto tema saliente e fortemente dibattuto, l'importanza dei comportamenti eco-friendly dell'impresa, sia in un

ottica economica di risparmio energetico, ma ancor più di rispetto per l'ambiente, attraverso iniziative rivolte alla riduzione dei rifiuti o tutela del territorio in cui opera.

Sebbene l'elenco citato a riguardo delle attività promosse dalle imprese sia breve e incompleto rispetto ai numerosi esempi che la realtà offre, dimostra come la CSR coinvolga prospettive disciplinari e ambiti accademici diversi, quali il management, le scienze politiche, il marketing, l'economia solo per citarne i più emblematici.

Il concetto di CSR si declina in molteplici sfaccettature: si ricollega alle teorie sull'etica d'impresa<sup>3</sup>, o negli studi sulla cittadinanza d'impresa meglio conosciuta come *corporate citizenship* (Garriga e Melè, 2004, 56), ancora è connesso all'idea di sviluppo sostenibile<sup>4</sup> e nelle pratiche del commercio equo e solidale, mentre numerose sono le applicazioni della CSR ai diversi aspetti della realtà aziendale. Le indagini empiriche a supporto delle fondamenta teoriche si muovono ad ampio spettro, rivelando che le posizioni dei teorici possono dimostrarsi contrapposte.

E' fondamentale presentare i contenuti della letteratura accademica che hanno contraddistinto il percorso di studio della CRS al fine di comprendere da un lato i temi centrali del dibattito degli studiosi e dall'altro individuare la natura delle implicazioni strategiche che derivano dall'integrazione del tradizionale concetto di impresa con il più innovativo pensiero ispirato alla sostenibilità dell'attore economico.

Nel corso del tempo il concetto di CSR ha subito un'evoluzione, assumendo un'importanza crescente, parallelamente ai cambiamenti intervenuti nel contesto economico-sociale, nonché a livello di iniziative legislative.

I primi approfondimenti teorici e le osservazioni empiriche sul tema della responsabilità sociale risalgono alla nascita dell'impresa industriale: in seguito all'affermarsi dell'attuale modello di corporation hanno assunto un'importanza sempre più rilevante nell'ambito degli studi sull'impresa. Non a caso, i contributi scientifici più rilevanti nella disciplina sono attribuiti alla dottrina nord-americana, proprio laddove lo sviluppo industriale dell'era moderna ha preso avvio ancor prima che nel resto dei paesi economicamente avanzati. Con largo anticipo le

---

<sup>3</sup> Il primo centro di Business Ethics nasce presso il Bentley College, dove nel novembre 1974 si svolge la prima Conferenza di Etica degli affari dedicata all'*Ethics, Free Enterprise and Public Policy*, che approfondisce il tema dell'eticità degli affari. Nel contesto nazionale si rilevano i contributi di: S. Sciarrelli (2007), *Etica e Responsabilità Sociale nell'impresa*, Giuffrè; S. Barile, M. Gatti (2003), *Riflessioni sull'etica nell'impresa secondo l'approccio sistemico, Esperienza d'impresa*, Serie speciale S1.

<sup>4</sup> Il termine si diffuse nel 1987 quando la Commissione Mondiale per l'Ambiente e lo sviluppo guidata dalle Nazioni Unite pubblicò un rapporto noto come "Brutland Rapporto", che afferma come la dimensione sociale sia elemento integrato nello sviluppo economico, per preservare il benessere attuale e quello delle generazioni future.

scuole economiche d'oltre oceano affrontavano la controversa questione in merito alla dimensione socializzante dell'impresa, che da attore economico privato si evolve in attore sociale.

### 2.1.1 L'esordio della CSR come dovere dell'imprenditore

Risalendo agli albori della dottrina, il pensiero dominante dei primi del Novecento è riassunto dalle teorie di Clark e di altri autori sui contemporanei<sup>5</sup>, che si fanno portavoce di una nuova "economia responsabile", piuttosto che basata sul "conflitto irresponsabile" (Clark, 1916). A loro avviso, l'impresa avrebbe dovuto raggiungere il trade-off tra obiettivi monetari e finalità sociali, ovvero un equilibrio tra crescita interna e miglioramento del benessere collettivo per mezzo dei beni e servizi prodotti. L'impresa diviene così un agente civilizzante, cosiddetta *civilizing agency* (Gay, 1927) che attraverso i mezzi economici soddisfa le aspettative sociali e contribuisce allo sviluppo della comunità.

Le posizioni espresse dagli autori in merito alla responsabilità sociale dell'impresa così intesa, rispecchiano fortemente le correnti filosofiche del periodo, promulgatrici dell'individualismo e del social-darwinismo. In questo particolare contesto culturale si riteneva che le ricchezze accumulate dal singolo per meriti e capacità innate avrebbero attribuito allo stesso il dovere di decidere come devolvere parte della proprio patrimonio a favore delle classi sociali più deboli. Così l'imprenditore di successo si sarebbe impegnato in attività filantropiche o avrebbe dedicato volontariamente il proprio tempo in cause di utilità comune, rispondendo in tal modo ad un obbligo essenzialmente morale e dettato dalle consuetudini del tempo. La condivisione della propria "fortuna" si connota di un significato più profondo: in primo luogo esiste il bisogno del riconoscimento sociale del proprio operato e soprattutto della posizione raggiunta da parte della comunità mediante la dimostrazione del proprio status economico (Veblen, 1899) e, secondariamente, la spinta a contribuire attivamente al progresso sociale e alle necessità di tutta la collettività.

In questo particolare momento storico, ossia l'America del primo ventennio del Novecento, si concretizza un iniziale concetto di responsabilità sociale, contraddistinto da elementi specifici. La responsabilità sociale si focalizza sulla figura del business man, l'uomo di talento e pragmatismo che, per mezzo dell'impresa, assume un ruolo determinante nello sviluppo collettivo.

---

<sup>5</sup> Donham e Gay, entrambi autori di articoli nella rivista Harvard Business Review sul tema emergente della responsabilità sociale dell'impresa.

Si auspica, quindi, un certo comportamento ideale dettato dalla coscienza dell'imprenditore, che si impegna in maniera costruttiva a supportare il benessere generale: la responsabilità sociale si raffigura come la doverosa redistribuzione della ricchezza accumulata, piuttosto che sul modo in cui è stata prodotta. Pertanto l'attenzione degli studiosi non si rivolge sul processo di generazione della ricchezza, ma bensì sulle modalità di utilizzo della stessa per perseguire fini eticamente più elevati.

Pochi anni più tardi, emerge una concezione più ampia, maggiormente affine al senso che attualmente si attribuisce alla CRS, che lentamente si fa strada negli ambienti accademici ma avvalorata anticipatamente dalle parole di un'importante industriale dell'epoca. L'allora presidente della General Electric Company, Yuong Owen, afferma che i manager si assumono degli obblighi verso la proprietà, ovvero gli azionisti, agendo nel loro interesse economico e massimizzando il rendimento del capitale da essi investito, ma nel contempo devono anche gestire l'impresa nel più ampio interesse dei lavoratori, dei consumatori e dell'opinione pubblica (Dodd, 1932).

Si sostiene, perciò, che la responsabilità di chi ha il potere decisionale non si limita esclusivamente all'ambito del più giusto e consono impiego della ricchezza prodotta, ma si allarga alla gestione delle attività dell'impresa, ovvero in merito alle scelte e modalità di amministrazione. Pertanto, si scinde il comportamento dell'imprenditore dalle azioni attuate dall'impresa, che diviene entità distinta e indipendente. La separazione tra proprietà – azionisti e impresa – manager è una logica e naturale implicazione della crescita dimensionale delle aziende contestualmente allo sviluppo della grande corporation, che ha come primo effetto lo spostamento della responsabilità delle azioni dell'imprenditore all'impresa.

Ancor più importante è l'introduzione nella sfera dei doveri fiduciari dell'impresa, rappresentata dai suoi manager, dell'impegno nei riguardi delle parti sociali, quali lavoratori e consumatori, che raffigurano i moderni stakeholder.

### 2.1.2 La responsabilità sociale in capo allo stato o all'impresa?

Con la fine della Seconda Guerra Mondiale le attività economiche riprendono vivacemente ad operare grazie alla propulsione delle politiche statali, che assumono un ruolo determinante nel fornire sostegno al riavvio del sistema produttivo, fortemente danneggiato dagli effetti del conflitto.

Nel nuovo contesto socio-politico si osserva una tendenza di crescente partecipazione statale nelle attività economiche, con rilevanti differenze di peso e metodi tra gli Stati Uniti e le nazioni europee, dove l'intervento governativo è nettamente superiore rispetto ai primi.

Il controllo sull'attività produttiva si contrappone al desiderio delle imprese di dimostrare che il sistema dell'impresa privata è superiore a qualsiasi altra alternativa, rappresentata essenzialmente dallo Stato, sostenendo di avere le capacità di offrire il miglior servizio alla collettività rispetto alla pianificazione economica e all'intervento diretto da parte degli organi statali: "Businessmen (...) have seen clearly that private enterprise would be accepted and could continue only if it demonstrably served society better than any alternative system." (Bowen, 1953, 45). In tal modo si ribadisce il ruolo centrale dell'impresa come operatore economico principale e predominante nel sistema economico.

Secondo Bowen con l'attribuirsi la posizione di agente che opera al servizio della società, l'impresa modifica il tradizionale rapporto fiduciario incentrato sulla relazione tra il management e detentori del capitale, che si amplia coinvolgendo direttamente e indirettamente altri soggetti diversi. Il management, quindi, funge da mediatore tra i contrapposti centri di interesse, bilanciando equamente bisogni e aspettative di tutti coloro che intervengono e beneficiano dell'operato dell'impresa. La responsabilità sociale dell'impresa accoglie nuove istanze e necessità: il rapporto unilaterale tra proprietà e management si evolve così in una pluralità di dimensioni proiettate verso molteplici direzioni, definita dall'autore come una relazione di tipo multi-fiducia.

La spinta verso l'interazione con tutte le parti sociali, a parere dello studioso, non ha esclusivamente origine nella solidarietà o generosità dei manager, bensì nella consapevolezza che se l'impresa non fosse in grado di affermarsi come l'unica istituzione adatta al soddisfacimento degli interessi generali, sia dei consumatori che dei lavoratori, gli effetti negativi minerebbero l'esistenza stessa dell'organizzazione aziendale.

Le conseguenze ipotizzate da Bowen, nell'eventualità di comportamento irresponsabile dell'operatore economico privato, sono l'iniziale deterioramento dei rapporti con la collettività, quindi l'intensificazione del controllo da parte dei pubblici poteri qualora l'insoddisfazione di consumatori e lavoratori fosse tale da movimentare l'opinione pubblica, fino a giungere al caso estremo della nazionalizzazione delle industrie, un intervento inevitabile qualora le imprese fossero incapaci di servire adeguatamente la società (Bowen, 1953).

Le modalità attraverso le quali i manager espletano la funzione sociale dell'impresa, si ravvisano nella determinazione del livello dei prezzi, il grado di retribuzione dei dipendenti, nonché nella definizione della ripartizione degli utili in forma di dividendi. Ciascuna azione coinvolge uno specifico attore sociale che interagisce con l'impresa, quindi gli effetti sorpassano la mera prospettiva economica di massimizzazione del profitto, in quanto si tratta di scelte decisionali che devono ispirarsi a principi etici e di equità. Le decisioni si fondano sui valori della collettività stessa che prevalgono sugli aspetti puramente monetari: il gruppo dirigente è chiamato a rispondere al proprio ruolo sociale, non solo alle esigenze dettate dal business, con una costante attenzione all'evoluzione dei cambiamenti nella società. Significa che la responsabilità sociale del dirigente è guidata dai principi morali della comunità, perciò le strategie dell'impresa devono essere allineate e conformi ai valori e obiettivi della società stessa (Ibidem).

Questa si ritiene essere la prima definizione completa e significativa di responsabilità in senso sociale dell'impresa, che porterà Bowen ad essere riconosciuto come il padre della CSR (Carroll, 1999).

Le conclusioni di Bowen divergono dal principio della mano invisibile del mercato formulato nella teoria economica classica di Smith, dove l'interazione degli agenti economici nel libero scambio è guidata esclusivamente dal *self-interest*, che assicura il massimo benessere possibile per l'intera collettività (Smith, 1776). Se per Smith l'interesse generale è un inevitabile effetto diretto dell'interesse individuale, per Bowen il benessere sociale è responsabilità del manager, in quanto i fragili equilibri del mercato devono poggiare su solide basi costruite sull'interesse comune.

Successivamente alle asserzioni di Bowen, agli inizi degli anni Sessanta, Keith Davis condividerà il suo stesso pensiero. Nel 1960 afferma: "Social responsibility is a nebulous idea and, hence, is defined in various ways. It is used here within a management context to refer to businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest." (Davis, 1960). Nel contesto dell'attività d'impresa, i businessmen si comportano in maniera responsabile nei confronti della società quando intraprendono azioni che vanno oltre le ragioni di interesse economico o tecnico.

Gli imprenditori gestiscono un'organizzazione economica che opera nel e per la collettività, pertanto hanno la responsabilità della crescita ed del benessere comune, in termini di livello di occupazione, prezzi, sfruttamento delle risorse del territorio, salute dei lavoratori, ovvero elementi fondamentali nel definire lo sviluppo di una sistema economico. Le decisioni aziendali

ritenute responsabili trovano giustificazione in un lungo e complicato processo destinato a contribuire a un maggiore guadagno per l'impresa nel lungo periodo, che ripaga la stessa per i sacrifici sopportati nell'ambito di una prospettiva di responsabilità sociale.

Un ulteriore dovere del manager riguarda la costruzione delle basi culturali indispensabili per il progresso sociale: entro i confini dell'organizzazione si creano conoscenze e saperi che sanciscono l'evoluzione tecnologica e scientifica della società, quindi la responsabilità riguarda anche l'aspetto umano dei rapporti con i dipendenti, che si manifesta nell'attenzione alla motivazione personale, all'appagamento morale, alla solidale collaborazione nonché alla promozione dell'autorealizzazione del soggetto nel lavoro.

Si delinea, quindi, una crescente consapevolezza degli effetti delle scelte manageriali sulle relazioni con i diversi soggetti che partecipano all'attività d'impresa, e in particolare l'attenzione si rivolge ai rapporti con i subordinati, nella convinzione che il rispetto e la tutela degli stessi siano prerogativa indispensabile per l'approvazione sociale.

Il timore di Davis, che rispecchia le ipotesi di Bowen, risiede nell'indesiderata eventualità che lo stato sia chiamato ad intervenire a tutela degli interessi della collettività, nel caso estremo in cui l'impresa perdesse il proprio potere sociale, non assumendosi le proprie responsabilità. Davis conia il concetto di *"iron law of responsibility"*: nel momento in cui il settore privato si impone calpestando i sentimenti e le aspirazioni della collettività, allora è comprensibile che le istituzioni governative intervengano nel libero mercato al fine di regolare e limitare le azioni socialmente irresponsabili delle imprese (Moscarini, 2009).

Per evitare l'intrusione delle politiche governative nel sistema economico, il potere dei manager deve controbilanciarsi con un'adeguata responsabilità, in virtù del fondamentale ruolo sociale da essi svolto. L'equilibrio tra forza economica e dovere sociale è ancor più necessario al crescere dell'influenza delle decisioni e scelte del management sugli aspetti che riguardano la vita dei lavoratori e sugli effetti nelle dinamiche della comunità. Quindi all'intensificarsi dell'impatto sociale delle decisioni del gruppo dirigente, parallelamente accresce la responsabilità che ne deriva.

Si nota che gli studi del periodo si focalizzano principalmente sulla figura del businessman, l'attore economico a cui imputare la responsabilità sociale delle proprie azioni; l'impresa non emerge ancora come soggetto principale dell'indagine, inoltre le ricerche studiano i macro-rapporti tra mondo degli affari e la società, piuttosto che le relazioni interne all'organizzazione aziendale.

Dal dibattito degli autori presentati, si denota una concezione di responsabilità sociale dell'impresa come prerogativa essenziale per l'esistenza del libero mercato, una difesa indispensabile contro l'intrusione degli organi statali nel sistema economico.

Anche in questo caso, il tema va analizzato attraverso le lenti storiche, che fanno luce sul significato più profondo delle affermazioni degli studiosi.

Con la fine della Seconda Guerra mondiale, si delineano due blocchi culturali e politici contrapposti: il sistema occidentale a economia capitalista, con a capo gli Stati Uniti (USA), contro la fazione opposta guidata dall'Unione Sovietica, a sistema comunista.

E' il periodo della cosiddetta Guerra Fredda, un conflitto che non si affronta nei campi di battaglia, ma piuttosto combattuto con le armi della propaganda ideologica, delle dinamiche economiche, della corsa agli armamenti, anche nucleari, instaurando per tre decenni una sorta di "equilibrio del terrore". Al mondo capitalista, fondato sul principio della proprietà privata dei mezzi di produzione e sulla libertà economica individuale si oppone il blocco comunista, che nella pianificazione economica e nell'intervento statale nel mercato fonda le sue radici.

L'occidente capitalista vuole affermarsi come il miglior modello di crescita economica e di sviluppo del benessere sociale, in contrapposizione al sistema comunista, ritenuto anti-democratico, in quanto limitativo della libera iniziativa dei soggetti, demandando ogni decisione economica e sociale al potere statale.

E' naturale e prevedibile il fatto che gli ambienti accademici affrontino gli studi e le ricerche empiriche con un approccio cognitivo fortemente influenzato dal particolare contesto culturale nel quale operano. Non a caso il tema della responsabilità sociale dell'impresa è affrontato dagli studiosi statunitensi nel più ampio dibattito della supremazia del modello liberale rispetto ai sistemi ad economia pianificata, infatti si ribadisce il ruolo centrale dell'impresa come agente economico indiscusso, capace di offrire il miglior servizio all'intera società. La responsabilità sociale diviene un ulteriore mezzo indispensabile per dimostrare e affermare la posizione incontrastabile dell'impresa come istituzione vocata al raggiungimento del più elevato benessere della società. Obiettivi economici e scopi sociali sono così bilanciati nelle politiche del management, ma la responsabilità sociale appare perciò, come un mero espediente ai fini della sopravvivenza del sistema produttivo privato contro il pericolo dell'intrusione del stato, piuttosto che un pensiero pienamente e volontariamente accolto dall'impresa.

Sebbene la concezione dell'impresa come attore produttivo predominante sia opinione condivisa e indiscutibile tra gli studiosi del tempo, nello stesso periodo, alcuni autori

manifestano dubbi e perplessità in merito alla sua funzione sociale, ritenendola materia non di competenza dell'impresa ma dello Stato.

Un rappresentante di questa corrente ideologica, Theodore Levitt, critica aspramente coloro che sostengono l'esigenza di introdurre gli aspetti etici e sociali della gestione aziendale, poiché possono diventare una minaccia agli interessi dei proprietari dell'impresa e un ostacolo al progresso economico e sociale.

Lo studioso suggerisce che l'interesse aziendale è guidato esclusivamente dal buon senso economico: il sentimento o l'idealismo non dovrebbero essere considerati come driver delle politiche aziendali. Affinché le imprese possano dedicarsi esclusivamente agli aspetti materiali del benessere è necessario che i manager riconoscano le funzioni da attribuire al potere governativo, il quale si occuperà del welfare inteso nel senso più ampio del termine, ossia il benessere della collettività, consentendo al management di perseguire esclusivamente gli obiettivi di crescita del business (Levitt, 1958).

Il potere del manager non è sociale bensì esclusivamente economico, ma non costituisce un "pericolo" per la collettività e la democrazia fino a quando è garantito il pluralismo e la separazione delle funzioni economiche, politiche, sociali e spirituali (Ibidem). Ricordando i principi basilari del sistema di libero mercato, caldamente celebrati dagli studiosi americani del periodo, Levitt afferma la legittimità e la superiorità della tutela dei diritti degli azionisti, secondo una politica di massimizzazione del profitto.

La massimizzazione del profitto deve essere considerato come l'unico obiettivo attribuibile all'impresa, perché il processo orientato all'inclusione della dimensione socializzante causerebbe un danno all'impresa stessa e soprattutto alla collettività in generale.

La confusione generata dall'intrecciarsi delle funzioni economiche, politiche e sociali in capo all'impresa porterebbe allo sviluppo di una società materialistica, dove le finalità dell'attore economico invaderebbero irrimediabilmente la sfera umana, pervadendo la vita sociale, politica e spirituale delle persone. Con tali motivazioni Levitt sostiene la netta e chiara distinzione degli obiettivi essenzialmente economici dell'impresa, un'opinione condivisa da un altro studioso premio Nobel, Milton Friedman, che ritiene la responsabilità sociale dell'impresa un uso improprio delle risorse aziendali, che meglio potrebbero essere destinate per creare valore aggiunto in progetti interni o semplicemente restituite agli azionisti.

L'economista si pose a difesa del libero mercato asserendo che l'unica responsabilità sociale dell'impresa consiste nell' "usare le sue risorse e dedicarsi ad attività volte ad aumentare i propri profitti a patto che essa rimanga all'interno delle regole del gioco, il che equivale a

sostenere che competa apertamente e liberamente senza ricorrere all'inganno o alla frode (Friedman, 1962, 207).

La tesi di Friedman sarà oggetto di discussione per tutti gli anni a venire, sia per l'autorevolezza dello studioso nell'ambiente accademico, le cui affermazioni riscuotono al contempo forti critiche o piena condivisione, sia per la crescente importanza e difficoltà di definire chiaramente il significato della CRS.

### 2.1.3 Il proliferare di significati

E' dagli anni Settanta in poi che la responsabilità sociale dell'impresa si connota di significati e contenuti sempre più ricchi, in un continuum di idee che convergono o divergono con estrema facilità.

Interessante è l'esempio di Johnson, autore prodigo nel trovare nuove accezioni alla CSR, nonché emblema della convivenza di più visioni proiettate sullo stesso tema.

Ritiene socialmente responsabile il management che bilancia una molteplicità di interessi, piuttosto che lottare esclusivamente per raggiungere il massimo profitto degli azionisti.

Suggerisce un approccio orientato agli stakeholder, quindi sensibile agli interesse dei gruppi specifici, quali dipendenti, fornitori, comunità locali, e infine la nazione stessa (Johnson, 1971, 51), contemporaneamente è convinto che la responsabilità sociale sia funzionale alla massimizzazione del profitto nella prospettiva del lungo periodo (Ibidem, 54). Un ulteriore visione proposta si rifà al concetto di massimizzazione dell'utilità del businessman, che possiede una "utility function of the second type", ovvero ricerca il miglior benessere per sé stesso e secondariamente per i suoi concittadini (Ibidem, 68). Infine, sempre nel 1971, espresse un quarto punto di vista sul tema che chiamò "lexicographic view of social responsibility", affermando che "lexicographic utility theory suggests that strongly profit-motivated firms may engage in socially responsible behavior. Once they attain their profit targets, they act as if social responsibility were an important goal— even though it isn't". (Ibidem, 75).

Jonhson conclude che le quattro definizioni potrebbero apparire in contraddizione, ma in realtà sono essenzialmente complementari in quanto spiegano in diversi modi e da diversi punti di vista la stessa realtà.

Così il caso del citato autore dimostra come il proliferare di pubblicazioni scientifiche miri a dare sistematicità a un ambito di notevole importanza, in quanto questione di rilevanza non solo per i studiosi universitari, ma anche per i rappresentanti delle istituzioni sociali ed

economiche, quali imprese, sindacati, Stato e associazioni di categoria. Un contributo fondamentale all'evoluzione del concetto di CSR viene dal Committee for Social Development (CED), nella sua pubblicazione del 1971, *Social Responsibilities of Business Corporations*. Il CED osserva che le "funzioni dell'impresa finalizzate ad ottenere il consenso pubblico sono di servire costruttivamente i bisogni della società, per il soddisfacimento della società" (CED, 1971, 11). Si presuppone l'esistenza di un ideale contratto sociale tra l'impresa e la società. A seconda dei bisogni della società, l'impresa realizza un differente impegno sociale. Se prima degli anni Settanta l'obiettivo basilare richiesto alle imprese era esclusivamente la produzione richiesta di beni e servizi, i successivi cambiamenti sociali impongono all'impresa di contribuire al miglioramento della qualità della vita, segnando così una sostanziale modifica del contratto sociale tra impresa e società.

Il CED ha proposto una rappresentazione lessico-grafica del concetto di responsabilità sociale d'impresa per esporre la propria idea, utilizzando l'immagine di tre cerchi concentrici: il cerchio interno include le responsabilità basilari per lo svolgimento della finalità economica dell'impresa: produzione, lavoro e crescita economica. Il cerchio intermedio rappresenta la responsabilità di esercitare questa funzione economica corrispondendo alle emergenti problematiche sociali quali per esempio, la tutela dell'ambiente, le richieste dei lavoratori e la soddisfazione delle attese dei clienti. Infine l'ultimo cerchio, il più esterno, contempla le eventuali responsabilità ancora indefinite a carico dell'impresa.

La definizione proposta dal CED esprime il particolare contesto storico tra gli anni Sessanta e Settanta, durante i quali si attivarono i primi movimenti sociali che affrontavano i problemi dell'ambiente, della sicurezza nel lavoro, e della tutela dei consumatori. Il contributo fondamentale dato dal CED risiede nell'identificazione di un profondo cambiamento in atto nel rapporto tra impresa e collettività, tale da ribaltare e ridefinire i ruoli e gli obblighi del patto sociale fino a quel momento attuato.

Per alcuni avveduti studiosi, non si trattava di una superficiale corrente di passaggio innescata dall'opinione pubblica ma un vero e proprio fenomeno irreversibile.

Il CED fa riferimento ad una sostanziale evoluzione delle dinamiche sociali e dei rapporti che le regolano, in accordo con le osservazioni di un altro studioso, Votaw, il quale considera il fenomeno della responsabilità sociale un elemento oggettivo e innegabile, riaffiorato in superficie quando la finalità puramente economica delle imprese private non è considerato l'unico tipo di comportamento definibile come socialmente responsabile. E' in atto un profondo cambiamento nel contesto sociale e storico, tale da innescare la richiesta di un

nuovo tipo di responsabilità dell'impresa: è questo il motivo per cui le imprese dovrebbero riconsiderare il significato della responsabilità sociale, ritenendolo come un approccio insito nell'organizzazione aziendale da sviluppare nel lungo periodo (Votaw, 1972). I sostanziali cambiamenti nella società a cui fa riferimento Votaw sono da rintracciare nella perdita di fiducia degli individui nei confronti di una gerarchia di principi e valori non più coerenti con il contesto moderno.

La discrepanza nel sistema di valori e nelle modalità di organizzazione sociale sono il sintomo di un inarrestabile movimento evolutivo, che caratterizza tutte le strutture organizzative complesse; il raggiungimento di un nuovo equilibrio, prodotto dal netto cambiamento del modo di organizzare la società, è preceduto da uno scontro cognitivo e culturale tra il sistema di valori antecedenti e il nuovo sistema emergente di valori.

Votaw suppone che la responsabilità sociale dell'impresa possa rappresentare le fondamenta sulle quali costruire un nuovo sistema di relazioni sociali, politiche ed economiche. La dimensione socializzante delle attività produttive diviene così predominante, sostituendo la tradizionale concezione liberale del mercato, portatrice di disuguaglianze e conflitti sociali: sperequazione dei redditi, ingiustizia e mancata tutela dei diritti delle classi più deboli. Se fino a quel momento i difetti del capitalismo non destavano preoccupazione ed erano largamente tollerati, il raggiungimento di un elevato livello di benessere modifica i parametri di valutazione del sistema industriale, non più orientati alla massima produzione e all'efficienza economica, bensì ispirati ad obiettivi socialmente utili (Ibidem, 30).

A questo punto del dibattito una domanda sorge spontanea: la responsabilità sociale dell'impresa è un obbligo imposto dalla legislazione, che interpreta i bisogni emergenti della collettività o un atteggiamento liberamente assunto dall'impresa, che attraverso i manager agisce ispirata dalla morale e dal sistema di valori sottostanti la cultura del paese?

In merito alla questione, Manne e Wallich (1972) esprimono chiaramente il proprio punto di vista: un aspetto rilevante è la volontarietà delle imprese ad assumersi il proprio dovere verso la collettività.

L'elemento del volontarismo riconosciuto dall'autore ha trovato successivamente un'ampia diffusione nella letteratura e, a tutt'oggi, cardine delle contemporanee definizioni della CRS, richiamate anche da organismi quali l'Unione Europea nel libro Verde di Lisbona del 2001, nel quale si sottolinea "l'integrazione volontaria da parte delle imprese delle istanze sociali ed ambientali nelle loro attività e nei rapporti con i soggetti interessati (stakeholder)" (Commissione Europea, 2001).

Tuttavia, gli autori affermano che l'idea di un puro volontarismo sia difficile da riscontrare, poiché è più ragionevole supporre che sia spinto da norme o pressioni sociali ed è pur vero che l'elemento del volontarismo di per sé non sia sufficiente a definire l'azione dell'impresa come socialmente responsabile.

Quindi la volontarietà diviene una discriminante tra le attività socialmente responsabili dell'impresa da quelle derivanti dal rispetto delle norme legislative ed inoltre non sono attribuibili ad azioni di CSR neppure quelle attuate per effetto di altre forme di coercizione, quali i boicottaggi dei consumatori, gli scioperi dei dipendenti o le proteste di varia natura dei fornitori della supply chain.

In queste particolari situazioni, Manne e Wallich sostengono che le azioni compiute dall'impresa o le eventuali spese riconducibili all'assunzione di una responsabilità sociale di "convenienza", siano, appunto la conseguenza di pressioni o minacce, pertanto il fine ultimo delle azioni attuate rimane sempre e comunque la massimizzazione del profitto. Le spese eventualmente sostenute per bloccare l'atteggiamento ostile delle parti sociali mirano ad evitare di incorrere a costi ancor più onerosi, che deriverebbero dal comportamento indifferente dei manager di fronte alle pressioni della società. Il potere dei consumatori o di lobbies politiche può infatti influenzare l'azione delle imprese che dipendono per la loro sopravvivenza dal consenso di questi *stakeholder*.

Tutti i casi di coercizione o pressione più o meno formalizzata eliminano l'elemento della volontarietà dell'azione dell'impresa, per cui essa non può essere definita come socialmente responsabile nel senso fornito dagli studiosi.

Questi ultimi si interrogano, inoltre, sulla natura delle azioni che possono fregiarsi come attività promosse dalla responsabilità sociale dell'impresa.

Considerando che le attività di responsabilità sociale sono finalizzate a realizzare degli obiettivi ampiamente desiderati, si pone un'oggettiva difficoltà della determinazione precisa e indiscutibile del contenuto delle azioni attuate.

A partire dal presupposto che non esiste una funzione matematica di benessere sociale universalmente accettata, si considera l'eventualità che lo sforzo da parte del settore privato di massimizzare il bene pubblico può essere condannato al fallimento, proprio in ragione dell'inesistenza di una teoria definitiva che spieghi come raggiungere il massimo benessere sociale.

Oltretutto, nell'ambito degli obiettivi generalmente accettati, possono insorgere conflitti di natura pratica legati al livello di sviluppo economico e sociale. Ad esempio non è certo che la

scelta di un'impresa di non delocalizzare la propria produzione in un contesto competitivo più vantaggioso, al fine di tutelare il livello di occupazione nel proprio paese d'origine non sia, in realtà, più dannosa per i consumatori che dovranno così pagare il bene o servizio ad un prezzo più elevato e per gli investitori, che avranno minori rendimenti.

Le riflessioni e considerazioni in merito all'esistenza di forme pure di responsabilità sociale nelle imprese sono comunque negative. Secondo gli autori, infatti, non possono esistere altro che forme di responsabilità sociale attraverso i fondi destinati ad azioni caritatevoli, che nella maggior parte dei casi però sono gestiti dalle imprese in modo del tutto arbitrario per ottenere favori o perseguire interessi di altro tipo. Anche le partnership governo-impresa possono essere finalizzate principalmente ad accrescere il potere di mercato dell'impresa e della sua competitività oppure ad un maggiore controllo dello Stato sulle attività economiche. Una partnership promossa per il perseguimento del bene pubblico, secondo Manne e Wallich non può sussistere.

Nonostante gli autori non credano pienamente in una responsabilità sociale dell'impresa che sia limpida e priva di doppi fini, nel loro libro si propongono di definire quali attività possono essere qualificate come socialmente responsabili, ovvero una spesa o attività dell'azienda tale che i ricavi marginali dell'impresa siano inferiori ai ricavi provenienti da un'altra alternativa di spesa. Questo non significa che l'impresa deve in termini assoluti perdere denaro, ma semplicemente che essa produce meno denaro che in altri casi (Manne e Wallich; 1972). Quindi i parametri della volontarietà e della dimensione dei ricavi marginali rispetto ai costi sono i criteri proposti da Manne per stabilire se il comportamento dell'impresa è socialmente responsabile o meno.

La dimensione del volontarismo, come presupposto essenziale nel definire il concetto di CRS, è richiamato da un altro autore, già presentato in precedenza: Keith Davis afferma che "la responsabilità sociale di un'impresa comincia dove la legge finisce" (Davis, 1973, 16).

Attenersi puramente alle disposizioni normative è dovere di qualsiasi buon cittadino, pertanto l'impresa socialmente responsabile è mossa ad agire sulla spinta di ulteriori motivazioni.

L'autore si propone di esporre le ragioni che dovrebbero motivare l'impresa ad assumersi delle responsabilità verso la società, controbilanciando i vantaggi con i possibili esiti negativi di tale scelta.

A favore delle azioni socialmente responsabili, si sostengono i benefici in termini di interesse personale di lungo periodo, il miglioramento dell'immagine aziendale, il rafforzamento del potere sociale, all'opportunità di ottenere risorse utili per intervenire e risolvere

problematiche sociali. Le argomentazioni contrarie si riferiscono alla discordanza con l'obiettivo naturale dell'impresa di massimizzare il profitto delle attività di business, ovvero la possibile confusione tra i diversi obiettivi aziendali, agli ulteriori oneri derivanti dagli impegni in ambito sociale, alla carenza di competenze sociali e alla perdita di competitività a livello globale.

In sintesi, Davis lucidamente riassume le contrapposte opinioni dei teorici degli anni Settanta in merito all'assunzione della responsabilità sociale dell'impresa, bilanciando benefici e ostacoli che ne derivano, per evidenziare come il tema non debba essere affrontato in termini di giusto o sbagliato, ma sottolineando quali rischi effettivamente presenta e i vantaggi che genera.

Pochi anni più tardi lo stesso autore è convinto dell'inevitabile responsabilità sociale che l'impresa è obbligata ad assumersi alla luce dei cambiamenti in atto nella struttura dei bisogni dei consumatori, i quali manifestano necessità nuove e insoddisfatte, nonché l'aumento della competitività a livello internazionale, che hanno contribuito a sancire la dipendenza tra società e imprese, così da imporre le problematiche sociali anche nel campo d'interesse delle imprese, integrando funzione sociale e obiettivi economici (Davis, 1976).

Durante gli anni Settanta, la letteratura propone nuovi ambiti di studio, tra i quali emerge la *corporate social performance*. La CSP concerne i metodi di misurazione della performance sociale dell'impresa, intesa come l'attitudine di impegnarsi proficuamente nell'accogliere i problemi e le aspettative della comunità.

Nel 1973, lo studioso Prakash Sethi afferma che l'impresa agisce rispondendo contemporaneamente sia agli impulsi derivanti dalle dinamiche del mercato sia dalle forze esterne ad esso (Prakash Sethi, 1973). Per reagire ai cambiamenti di natura economica, ossia insiti nel mercato, attua strategie e comportamenti che soddisfino coloro che operano in questo contesto, valutando l'efficacia delle proprie azioni secondo i parametri di riferimento del mercato, principalmente afferenti alla capacità di generare reddito e di stimolo alla crescita del business. Nel contempo, l'impresa affronta forze non prettamente economiche, in quanto istituzione integrata nell'ambiente sociale, tanto che ciascuna azione rispondente agli impulsi di mercato ha contestualmente effetti, seppur complessi e indefiniti, anche sulla società. L'impresa riceve l'approvazione dalla società, che ne legittima l'esistenza, nel momento in cui si impegna a diminuire la distanza tra le conseguenze dei comportamenti adottati e le aspettative sociali, raggiungendo la massima congruenza tra gli obiettivi economici e quelli collettivi.

Il duplice sforzo dell'impresa, orientata al raggiungimento della coerenza dei diversi obiettivi richiesti, si configura come la performance sociale dell'impresa, ovvero quel processo di adattamento delle proprie strategie alle necessità dell'intera collettività.

Secondo Prakash, il successo della performance sociale dell'impresa è misurato dalla capacità della stessa di ottenere la legittimazione da parte della società, che in tal modo sancisce la coerenza tra l'impegno sociale e le finalità economiche (Prakash Sethi, 1973). Pertanto, la valutazione positiva della performance sociale risulta dal comportamento costruttivo dell'impresa a ridurre il gap di legittimazione, inteso come la differenza tra lo status quo e la situazione desiderata dalla società.

La legittimazione sociale è quindi il risultato dello sforzo dell'impresa a bilanciare gli effetti sociali delle politiche aziendali attuate e può essere valutato considerando i differenti comportamenti adottati dall'impresa riconducibili al: dovere sociale (*social obligation*), responsabilità sociale (*social responsibility*) e prontezza nella risposta al problema sociale (*social responsiveness*). Con "dovere sociale" si intende il comportamento dell'impresa in risposta alle forze del mercato o alle costrizioni legali, cioè guidato da criteri economici e da disposizioni stabilite dalla legge. Il primo criterio di legittimazione è rispettato nei casi in cui l'attore economico privato combina le risorse, trasformandole in modo efficiente, nel rispetto del sistema legale. Nonostante ciò per Sethi il rispetto delle leggi non è il criterio adatto per valutare la legittimazione sociale dell'impresa semplicemente perché anche il sistema legale può dimostrarsi incoerente o imperfetto. L'autore evoca i casi in cui le norme risultino discriminatorie nei confronti di gruppi di minoranze, oppure fa riferimento ai comportamenti dei corpi sociali che naturalmente mutano nel tempo, facendo sì che specifiche aspettative sociali potrebbero risultare contrastanti con le leggi vigenti; ancora ricorda che nei periodi di transizione e di sostanziali mutamenti politici e strutturali, il significato delle norme può risultare incoerente e superato rispetto all'emergente contesto socio-culturale.

Il concetto di responsabilità sociale implica quindi la capacità di allineare il comportamento dell'impresa alle norme sociali, ai valori e alle aspettative prevalenti prima ancora che queste vengano codificate in leggi formali. La responsabilità sociale accoglie anche il dovere sociale, ma ha più ampi confini. Il terzo stadio nel modello di Sethi è la rispondenza (*responsiveness*) sociale, che consiste nell'adattamento del comportamento dell'impresa ai bisogni sociali: un'autentica *responsiveness* non può risolversi semplicemente in una performance di tipo reattivo, cioè la capacità di rispondere alle pressioni sociali, piuttosto consiste in una performance di tipo anticipatorio e preventivo. Sethi si attende che l'impresa anticipi i

cambiamenti che potrebbero aver luogo in futuro nel sistema (Prakash Sethi, 1973, 62-63). Questo è il percorso auspicabile per l'ottenimento del grado più elevato di legittimazione sociale: l'impresa non si limiterà a rispettare passivamente gli obblighi sociali sanciti dalle norme legali e neppure si fermerà al gradino successivo, migliore ma non ancora ottimale, corrispondente alla coerenza delle azioni con il sistema valoriale e le norme sociali (riscontrabile nello stadio di legittimazione garantito dall'esercizio della *social responsibility*), ma dovrà essere abile nell'anticipare i mutamenti sociali (in termini di valori, norme, aspettative), di preparare politiche adeguate a minimizzare gli effetti negativi delle sue attività rispetto agli orizzonti mutati e soprattutto di sviluppare le abilità necessarie per confrontarsi con le pressioni sociali future.

Indubbiamente Prakash Sethi ha contribuito notevolmente nel definire in modo strutturale il significato sostanziale del rapporto tra impresa e società, non limitandosi a offrire un'opaca o inapplicabile teoria sulla Corporate Social Responsibility, ma proponendo un modello lineare e operativo per identificare chiaramente il comportamento dell'impresa in relazione all'ambiente sociale: il concetto di responsabilità sociale si arricchisce così di diverse sfaccettature, una sorta di percorso a tappe che l'impresa sceglie di compiere per guadagnarsi il rispetto e l'approvazione sociale. Anche per questo autore, il volontarismo è l'approccio cardine del comportamento socialmente responsabile, che distingue un'organizzazione che si limita a rispettare le norme applicate a tutela della collettività, alla stregua di un qualunque buon cittadino, a un'impresa attivamente e consapevolmente propositiva nell'accogliere le istanze sociali.

La valutazione della *corporate social performance* è l'oggetto di studio di altri teorici, che si propongono di analizzare e costruire modelli esplicativi del concetto.

Tra questi si annovera Carroll che raffigura la *corporate social performance* come uno schema cognitivo basato su tre livelli: il primo si riferisce all'individuazione chiara e inequivocabile di responsabilità sociale dell'impresa, come punto di partenza per determinare successivamente la natura delle problematiche sociali che l'impresa è chiamata a risolvere. Infine propone una metodologia di analisi del pensiero aziendale e delle politiche e strategie dell'impresa che risolvono i problemi sociali (*social responsiveness*) (Carroll, 1979).

Relativamente alla definizione di responsabilità sociale dell'impresa, indispensabile per la costruzione delle conseguenti dimensioni, propone una classificazione in 4 tipologie di responsabilità, articolate in ordine di significatività crescente, dove non sussiste una sequenza temporale, in quanto dovrebbero realizzarsi nello stesso momento: "the social responsibility

of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time” (Ibidem). Carroll propone un modello a quattro livelli, che in elaborazioni successive verrà chiamato “piramide della responsabilità sociale” (Carroll, 1991).

Le sue argomentazioni si fondano sul presupposto che il management coinvolto nella Corporate Social Performance necessita di apprendere un concetto inequivocabile di CSR, di comprendere le ragioni che giustificano l’esistenza della CSR e le implicazioni operative della filosofia di *responsiveness* sottesa. Le responsabilità attribuibili ad ogni azione dell’impresa sono quindi disposte a più livelli, riferendosi in tal modo ad una specifica dimensione individuata.

Il gruppo fondamentale, alla base della CRS, si riferisce alle responsabilità di natura economica: nel mondo capitalista, l’impresa è l’operatore economico predominante, pertanto si assume la responsabilità di produrre i beni e i servizi che la società richiede, conseguendo un margine di guadagno attraverso la vendita di questi prodotti. Lo scopo tradizionalmente insito nell’attività d’impresa è la generazione del profitto, ovvero l’incentivo primario all’iniziativa di tipo imprenditoriale.

L’autore concorda con i teorici, quali Levitt e Friedman, sull’irremovibile assunzione che la responsabilità sociale sia rivolta alla realizzazione di profitti, in quanto funzione fondamentale dell’operatore economico, ma ribadisce l’importanza di altri comportamenti ugualmente essenziali, quali il rispetto delle leggi nonché l’attivazione di azioni che devono oltrepassare tali confini. Carroll propone una visione maggiormente completa, identificando ben quattro componenti della responsabilità sociale dell’impresa, in evidente proponimento critico alle tesi di Friedman, che riesce solo parzialmente a spiegare il contenuto della CRS.

Introduce così il seguente gruppo di responsabilità sociali dell’impresa riferito a quelle di tipo legale. L’impresa agisce in conformità alle norme vigenti: la società impone al sistema imprenditoriale di svolgere una funzione produttiva che gli permetta di ottenere un guadagno nei limiti della cornice legislativa, entro la quale svolgere l’attività economica, rispettando nel contempo il sottostante “contratto sociale”, che sancisce il patto sociale tra impresa e collettività.

La società ha il compito di sanzionare le imprese che agiscono nell’illegalità, per incoraggiarle ad operare non solo in funzione del profitto, ma in modo concorde con quanto sanciscono le norme e i regolamenti promulgati dagli stati e dai governi locali. Le responsabilità legali rappresentano il terreno entro cui le imprese devono agire (Carroll, 1979).

Proseguendo nella classificazione, si incontra la penultima responsabilità sociale, che si riferisce alla natura etica dei comportamenti dell'impresa. È la collettività che si aspetta l'assunzione di responsabilità sociale che superi il puro esercizio delle leggi, e che accolga doveri di tipo etico-morale, anche se difficilmente definibili. Si tratta di una responsabilità non espressamente prevista dalla legge, ma fortemente richiesta, la cui assunzione costituisce per l'impresa un valore aggiunto (Fabris, 2003, 370). Carroll riconosce che le responsabilità economiche e anche quelle legali contemplano l'ottemperanza di basilari norme etiche, ispirate alla giustizia sociale e all'equità, ma lo sforzo ulteriore si rifà ad una responsabilità etica non esplicitamente dettata da alcuna normativa vigente.

L'impresa si impegna ad agire secondo un comportamento rispondente alle attese della comunità che interloquisce ed interagisce con la stessa, dove per comunità si intendono i soggetti legati all'impresa contrattualmente o meno, che a vario titolo contribuiscono al successo dell'impresa o subiscono le conseguenze del suo operato.

Infine, in cima alla piramide, Carroll colloca il gruppo delle responsabilità discrezionali, che riguardano il coinvolgimento dell'impresa in iniziative e programmi intesi a promuovere il miglioramento della qualità della vita. A differenza dei doveri etici, precedentemente citati, questa tipologia non è attesa dalla società, ossia non sussiste una reale aspettativa di intervento da parte dell'impresa, né è prevedibile un giudizio sanzionatorio nel caso non avvenga il comportamento desiderato. Si configurano delle decisioni che l'impresa ritiene di dover attuare anche quando non si è manifestata un'aspettativa etico-morale (Carroll, 1979). Si tratta dunque di una responsabilità di natura discrezionale, un'estensione spontanea della responsabilità anche verso problematiche non necessariamente legate e direttamente attinenti al core business aziendale. Tra queste si annoverano le donazioni filantropiche e quelle azioni che l'impresa pone in essere per conquistare una "buona" reputazione nell'ambito della comunità in cui opera, così come farebbe il "buon cittadino" (*good corporate citizen*) (Moscarini, 2009). Gli impegni filantropici sono certamente graditi ed elogiati dalla comunità, ma appaiono come la categoria marginale delle responsabilità sociali. Infatti, nella rappresentazione grafica delle quattro dimensioni, cosiddetta "piramide" delle responsabilità sociali, la filantropia è solamente al vertice. Le quattro categorie di responsabilità enunciate si manifestano contemporaneamente, ma sottolinea Carroll, non raffigurano dei gruppi rigidi e immutabili, poiché un'aspettativa riconducibile all'etica o alla discrezionalità dell'impresa (come l'assunzione di lavoratori diversamente abili) può evolversi in una disposizione legale.

È essenziale al fine di sviluppare un approccio di *corporate social*, stabilire la natura delle responsabilità sociali, come ha chiarito Carroll attraverso la piramide, ma è ugualmente necessario individuare quali istanze sociali e ambiti di interesse ciascuna particolare responsabilità si rapporta e richiede una specifica risposta. Le problematiche sociali mutano nel tempo, parallelamente ai cambiamenti che intervengono nelle dinamiche della comunità, in un legame indissolubile tra impresa e ambiente esterno, pertanto è difficile definire precisamente e in modo definitivo le categorie di problemi sociali (Carroll, 1991). D'altronde sono innumerevoli le variabili che influenzano la selezione delle aree di intervento verso cui rivolgere con maggiore o minore attenzione l'impegno sociale dell'impresa.

L'importanza del modello di Carroll, si evidenzia nell'intento di offrire una gerarchia di responsabilità sociali dell'impresa che accolga le molteplici prospettive, spesso contrapposte, degli studiosi della materia. Si nota come l'autore abbia voluto includere le teorie che di norma si escludono vicendevolmente, tra i fattori della responsabilità esclusivamente economica e i sostenitori di un allargato impegno sociale, riunendo gli approcci discordi in un unico modello, dimostrando come i diversi ambiti si completino e coesistano, sottolineando il peso attribuibile a ciascuno di essi.

In particolare, introduce una netta distinzione tra i due livelli più elevati, ovvero responsabilità etica e filantropica (o discrezionale), corrispondenti a una diversa intensità dell'impegno richiesto all'impresa. La prima risulta un obbligo aziendale, conseguente all'agire dell'impresa in funzione del benessere di lungo periodo degli *stakeholder*; nel caso degli impegni discrezionali, è l'impresa che si assume un dovere non obbligato verso problematiche o cause sociali, per contribuire al miglioramento del benessere della collettività e per migliorarne la qualità della vita. Il passaggio all'ultimo livello di responsabilità, che inaugura l'orientamento comunitario dell'impresa, si starebbe compiendo in Europa in tempi recenti (in America il fenomeno è invece risalente). Si parla in questo caso di strategia sociale proattiva delle imprese, di marketing filantropico, di Cause Related Marketing.

Dal dibattito della letteratura finora presentata si rileva un'oggettiva difficoltà nel proporre un concetto univoco di CSR, che origina nella mancanza di un'opinione condivisa in merito allo scopo delle imprese nella società avanzata.

Tutte le definizioni di CSR sono riconducibili principalmente a due correnti di pensiero: le teorie neoclassiche che ribadiscono l'esclusione di obiettivi sociali a favore di attività esclusivamente guidate dal paradigma del massimo profitto raggiungibile, attribuendo alle istituzioni statali e agli enti-no profit il dovere di soddisfare i bisogni sociali. All'opposto, il

fronte degli studiosi che riconoscono il patto sociale implicito tra impresa e comunità e che promuovono le strategie e pratiche aziendali socialmente responsabili come presupposto per creare un vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*, seppur rappresentino scelte strategiche da ponderare con i rischi e i vantaggi che producono.

#### 2.1.4 L'approccio Stakeholder Management

L'espressione *stakeholder*<sup>6</sup> è oggi di uso comune nelle pratiche associate alla CSR ed è divenuto uno standard nel monitoraggio della performance sociale dell'impresa. L'approccio stakeholder management risale ai primi anni Sessanta, quando Igor Ansoff propone lo sviluppo di strategie aziendali orientate al corrispondere degli interessi degli azionisti e di tutti gli altri soggetti che influiscono sull'attività dell'impresa e ne condividono i risultati, seppur indirettamente.

Già un articolo di Frank Abrams, Presidente della Standard Oil Company, annovera tra le finalità dell'impresa il conseguimento di un equo e continuativo bilanciamento tra le aspettative delle parti coinvolte nel business quali azionisti, dipendenti, consumatori e la collettività in generale (Ansoff, 1965). Si sviluppa un primitivo approccio, che propone come obiettivo dell'impresa un ideale equilibrio tra gli interessi di tutti gli stakeholder, al fine di offrire un beneficio a ciascuna categoria, superando il vantaggio esclusivo a favore degli shareholder (Abrams, 1951).

I portatori di interessi legittimi, nozione che introduce un nuovo soggetto in ambito economico, ha avuto un notevole contributo nella sua definizione dagli studi di Edward Freeman, che intendeva contestare il pensiero condiviso di numerosi economisti, secondo i quali la principale responsabilità degli attori economici fosse legata alla massimizzazione dei profitti, ciò che lo stesso autore definirà "minimalismo morale" (Evan e Freeman, 1988). Al contrario, la teoria degli stakeholder sostiene che l'obiettivo di ciascuna impresa è, o dovrebbe essere, rivolto alla soddisfazione delle aspettative di tutti gli individui o gruppi portatori di interessi legittimi nei confronti dell'impresa: "Stakeholders are those groups who have a stake in or claim on the firm. Specifically we include suppliers, customers, employees, stockholders, and the local community, as well as management in its role as agent for these groups" (Ibidem).

---

<sup>6</sup> Il termine *stakeholder* è apparso, forse per la prima volta, in un documento del 1963 ad uso interno di un gruppo di ricerca dello Stanford Research Institute. Gli stakeholder sono ritenuti quei gruppi senza dei quali un'organizzazione non sopravvive; cfr. G. RUSCONI, Il Bilancio Sociale d'impresa. Problemi e prospettive, Giuffrè, 1988

Gli elementi caratterizzanti l'iniziale studio del *stakeholder management* si riferiscono allo scopo principale di conseguire la stretta collaborazione tra tutti gli stakeholder e l'impresa, soddisfacendo in modo simultaneo i molteplici interessi che presentano (Sturdivant, 1979).

L'impresa per ottenere e conservare il proprio successo deve alimentare e saldare le relazioni con i portatori di interesse. È necessario soddisfare le aspettative di tali soggetti, i cui comportamenti possono influenzare il successo aziendale; rappresentano risorse "relazionali" e di natura intangibile, sebbene non raffigurabili come normali input nei processi aziendali, che agiscono e determinano il vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Freeman afferma che il concetto di stakeholder non invita il *management* a modificare le proprie strategie per soddisfare le esigenze di particolari gruppi di interesse o adottare politiche aziendali accomodanti, piuttosto di prestare attenzione al comportamento dei vari gruppi di stakeholder. In tal senso, per poter determinare come un'impresa dovrebbe comportarsi in situazioni specifiche, occorre identificare ciascuna delle parti con cui l'impresa interagisce e tutti gli interessi coinvolti, nonché sviluppare una consapevolezza circa le motivazioni predominanti dei vari gruppi di interesse.

Il merito dell'approccio agli stakeholder risiede nella soggettivazione delle responsabilità sociali che si rivolgono così a gruppi di persone ben definite e non puramente astratte, verso le quali orientare le proprie attività, invece di descrivere quali azioni o comportamenti adottare senza precisare i destinatari di tali interventi. Gruppi di persone che comportano rischi, tensioni, pressioni e opportunità che posso condizionare, e reciprocamente essere condizionate, dalle pratiche e strategie aziendali. Per anni il dibattito sulla responsabilità sociale dell'impresa analizza il tema in modo astratto, ambiguo e generalista, non contribuendo a definire delle prassi operative che agevolino sia il processo decisionale del management nella scelta delle politiche aziendali da adottare, sia le istituzioni a valutare le performance sociali dell'impresa secondo dei parametri oggettivi ed efficaci. Si osserva un fiorire di articoli sulla necessità di corrispondere alle esigenze sociali, siano esse dettate dalla legge, dall'etica o dalla discrezionalità dell'impresa, senza però precisarne la natura concreta: tra le numerose e generiche istanze sociali citate, solo alcune sono ricomprese tra i problemi prioritari che il management deve affrontare per assicurare la sopravvivenza dell'organismo aziendale.

Con le ricerche di Freeman si rivedono i tradizionali assunti strategici dell'impresa, modificando sostanzialmente gli studi sulla cultura manageriale e influenzando le formulazioni successive dei teorici sul tema della responsabilità sociale dell'impresa. In particolare, l'autore

sottolinea che la letteratura accademica ha trascurato la fondamentale spiegazione di come l'impresa debba agire strategicamente per adattarsi ed evolvere contestualmente ai modificarsi delle dinamiche sociali, politiche, istituzionali che emergono nel contesto in cui opera (Freeman, 1979). Al fine di colmare questa lacuna, il modello *stakeholder management* offre una soluzione applicabile al business, supportando i manager nel processo di adattamento ai cambiamenti sociali, indicando loro quali sono i gruppi che maggiormente contribuiscono sui risultati aziendali, tali da ricoprire una posizione determinante in virtù degli interessi legittimi che detengono.

La gestione degli stakeholder impone l'individuazione di metodi efficaci per il coordinamento delle relazioni con i molteplici soggetti coinvolti e per cercare di far coincidere le aspettative, sovente divergenti, dei portatori di interesse con quelle aziendali, considerando quali istanze non sono di competenza dell'impresa ma di responsabilità delle istituzioni o del mercato

La teoria ha proposto un metodo per gestire in un'ottica manageriale il processo di assunzione della responsabilità sociale, definendo il campo d'azione entro il quale si manifesta l'impegno verso la collettività, che si rileva, essenzialmente, nel network di relazioni tra l'impresa e i suoi stakeholder. L'approccio tipicamente operativo ha segnato gli studi successivi, innovando profondamente il concetto di impresa socialmente responsabile e individuando nel management il ruolo di equilibratore tra le molteplici e correlate istanze avanzate dai gruppi di interesse.

I fattori critici, legati all'impossibilità di definire in modo univoco una metodologia da applicare per individuare i gruppi di interesse, possono rappresentare un limite dell'approccio *stakeholder management*, tuttavia diversi studi sulla CSR hanno dimostrato la valenza normativa del modello proposto da Freeman, riconducibile alla definizione di stakeholder, quali gruppi di persone portatori di interessi legittimi e della possibile contrapposizione tra le esigenze dei diversi gruppi di persone, con particolare riferimento al peso maggiore attribuibile agli azionisti.

L'ispirazione fortemente etica e sociale del modello ha spinto alcuni autori a criticare le proposizioni di Freeman, sottolineando come il rapporto multi fiduciario tra impresa e stakeholder non sia congruo con il sistema economico fondato sul libero mercato (Goodpaster, 1991). Goodpaster afferma che l'approccio multi-fiduciario agli stakeholder non tiene conto delle differenze relazionali esistenti tra i vari soggetti. In particolare, il rapporto tra dirigenti (manager) e azionisti/proprietari (shareholder) dell'impresa sarebbe diverso e predominante

rispetto a quello tra dirigenti e altri stakeholder, e dunque, in caso di conflitto, la relazione più forte avrebbe priorità sulle altre.

Le critiche mosse evidenziano un aspetto che la teoria non ha affrontato, tuttavia resta comunque la risposta più significativa al minimalismo morale della responsabilità d'impresa tipico dell'approccio economico liberale. L'importanza del contributo di Freeman emerge dall'analisi dell'impatto sociale delle attività economiche dell'impresa senza sottovalutare l'importanza delle questioni economiche di crescita dei profitti e sviluppo dell'impresa. La teoria, infatti, si basa sull'assunzione che l'impresa crea valore per gli stakeholder non meno di quanto ciascun gruppo di stakeholder ricambi nei confronti dell'impresa ed è questo meccanismo di reciproco scambio che permette all'impresa, intesa come organizzazione, di crescere proficuamente e solidamente; un approccio che invita l'impresa a riconoscere come il proprio successo necessita del sostegno dei portatori di interesse, e soprattutto che il successo aziendale coincida con il soddisfare le aspettative dei terzi soggetti coinvolti.

Alla teoria originaria di Freeman seguiranno numerosi contributi che approfondiscono e sviluppano i molteplici ambiti della visione orientata agli stakeholder, tra questi Clarkson, che distingue gli stakeholder tra in primari e secondari (Clarkson, 1991). Lo studioso considera il diverso contributo che ciascun gruppo di interesse manifesta, individuando quello predominante, la cui partecipazione alle attività di business determina la sopravvivenza stessa dell'impresa, composto dagli azionisti, investitori, lavoratori, consumatori, fornitori e tutti i soggetti raffigurabili come stakeholder pubblico, ovvero i governi e le comunità, che investono in infrastrutture e servizi.

Lo studioso presuppone che l'insoddisfazione di un soggetto appartenente al gruppo principale avrebbe effetti fortemente negativi sul business, tanto da indebolire se non danneggiare l'impresa, incapace di continuare a operare proficuamente. Gli stakeholder primari, definiti "*risk-bearers*" (Clarkson, 1994), sono i soggetti che avanzano un interesse di tipo economico, e che sopportano un rischio. Mentre al gruppo definito come secondario appartengono i soggetti che indirettamente influenzano l'attività aziendale, ma nel contempo non sono percepiti come essenziali nelle transazioni di mercato e all'interno del sistema aziendale. L'autore fa riferimento ai media e ai portatori di interessi speciali, la cui importanza si rileva nel potere di smuovere l'opinione pubblica a favore o contro le strategie aziendali. L'ostilità dei media o le proteste di particolari gruppi sociali è un avvisaglia dell'atteggiamento sfavorevole verso l'operato dell'impresa, a cui può seguire un calo delle vendite e degli indici di gradimento: è il caso delle critiche mosse da Greenpeace contro Timberlake, prontamente

accolte dall'impresa, che la accusavano di contribuire alla deforestazione amazzonica per fornire terreno alla produzione di pellame utilizzato nel processo produttivo delle calzature, sensibilizzando i cittadini verso questa prassi ai più sconosciuta.

Il gruppo degli stakeholder secondari influenzano le scelte dell'impresa, e se inascoltati possono arrecare notevoli danni economici e reputazionali alla corporate image. Soprattutto le corporation di dimensioni rilevanti affrontano lo sguardo scrupoloso e attento dei media e delle istituzioni governative che le spingono ad agire responsabilmente. Tale pressione ha origine dal verificarsi di eventi a danno dell'ambiente o della sicurezza dei cittadini che hanno dimostrato la scorrettezza e lo spregiudicato comportamento delle grandi imprese, così da mobilitare l'opinione pubblica contro l'atteggiamento irresponsabile del management.

La pronta condanna dei media e dei forti gruppi di interesse è un incentivo al gruppo dirigente ad attivare un costruttivo dialogo con gli stakeholder, per creare valore dallo scambio reciproco di risorse tangibili e intangibili, nella convinzione che l'impresa in quanto sistema non chiuso ma integrato nella società cresce e si sviluppa parallelamente alla solidità e ricchezza di interazioni che intrattiene con il contesto nel quale agisce.

### 2.1.5 Lo stato dell'arte

Alla luce delle teorie presentate e delle visioni emerse dalla ricca letteratura che il tema ci offre, appare evidente che gli studi accademici si sviluppano verso due posizioni opposte.

La prima, pessimistica, sostiene che la responsabilità d'impresa dovrebbe ridursi al rispetto dei contratti e delle norme di legge. L'argomento è che qualora il management andasse al di là di questi obblighi registrerebbe minori profitti, facendo pagare agli azionisti la propria "virtù".

La seconda teoria, ottimistica, sostiene che la responsabilità sociale, anche quando è portata al di là delle prestazioni minime, contribuisce al successo dell'impresa e alla creazione di ricchezza degli azionisti, come visto con gli indici etici. La CSR innesca cioè circoli virtuosi in cui l'impresa ottiene fiducia, reputazione. Tale teoria è molto diffusa con riguardo ad esempio alla tutela dell'ambiente, dove molti ricercatori hanno dimostrato che gli investimenti ambientali si traducono anche in profitti di lungo periodo. Inoltre, a livello di sistema, la gestione responsabile, continuando nell'esempio, ha creato nuovi ambiti di attività, nuove imprese e nuovi posti di lavoro (si pensi alla filiera del riciclo e del recupero dei materiali). Se è vero che, nel lungo periodo, gli interessi economici degli azionisti e quelli ambientali e sociali tendono ad allinearsi, è altrettanto vero che tale allineamento non è quasi mai automatico, ma ha bisogno di un'attenzione costante e di uno sforzo consapevole da parte del management.

Negli anni l'interesse degli studiosi accademici sul tema della responsabilità sociale dell'impresa si arricchisce di nuovi contenuti e pubblicazioni, tese ad esplorare e chiarire gli aspetti salienti della tematica, contestualmente all'interesse crescente dimostrato dalle istituzioni governative e dalle organizzazioni mondali, impegnate nel regolamentare un ambito oramai consolidato nei processi e prassi aziendali.

Un recente sviluppo della CSR si riscontra nel concetto di cittadinanza d'impresa, sebbene l'idea di considerare l'impresa come un cittadino al pari di altri individui sia già presente in letteratura dagli anni Settanta, come notato da Garriga e Melé in riferimento agli studi di Davis del 1973, questo concetto è divenuto più rilevante negli ultimi anni a causa di una serie di dinamiche politico-economiche, rilevabili nella crisi del sistema del welfare statale, nel fenomeno della globalizzazione e della deregolamentazione ad esso correlato, contribuendo a rafforzare il potere economico, quindi sociale, delle grandi corporation multinazionali (Garriga e Melé, 2004).

La tesi di fondo di quest'approccio si basa sull'analogia con il concetto di cittadinanza associato ai cittadini, tuttavia nel caso dell'impresa il concetto di cittadinanza e degli obblighi e diritti ad essa correlati è circoscritto alle attività economiche poste in essere dall'impresa in una determinata comunità sociale e politica. In tal senso, l'idea di cittadinanza ha lo scopo di enfatizzare l'obbligo dell'impresa di sostenere e cooperare con il governo per il benessere generale e la giustizia sociale. Pur non esistendo in letteratura una definizione univoca di cittadinanza d'impresa, è possibile rintracciare alcuni elementi comuni a molti studi, tra cui in particolare l'enfasi sull'idea di responsabilità nei confronti della comunità territoriale in cui l'impresa opera e l'attenzione per le questioni ambientali.

La globalizzazione dei mercati ha sollevato un'altra importante questione morale legata al relativismo culturale: dal momento che le pratiche etiche differiscono profondamente nei vari paesi, la domanda è se fosse possibile concepire uno standard morale internazionale a cui tutti gli attori di mercato debbano conformarsi in qualunque contesto essi agiscano.

Nel 1994, Donaldson e Dunfee, riprendendo la teoria del contratto sociale applicata al rapporto tra società e impresa, suggeriscono una visione che risponda al quesito emergente, proponendo la teoria dei contratti sociali integrativi. La nuova teoria si prefigge di integrare la formulazione originaria del 1982 e di superarne i limiti, attraverso la scomposizione dell'accordo tra società e impresa in due fasi contrattuali distinte (Donaldson e Dunfee, 1994).

La soluzione garantisce il rispetto dei diritti umani fondamentali pur preservando la diversità culturale, attraverso una lista minima di standard morali che avrebbe vincolato i soggetti

economici internazionali al rispetto della libertà d'associazione, di parola e di movimento, del diritto di proprietà, del diritto ad un equo giudizio, e di non discriminazione, nonché la sicurezza fisico-psicologica e il diritto alla sussistenza ed all'educazione minima (Donaldson, 1989). Nella prima fase, definibile come il macrocontratto sociale, si stabilisce lo standard morale, ovvero i parametri e principi basilari di ogni contrattazione sociale; mentre la seconda, stipula i micro contratti sociali, che tutelano l'autonomia dei soggetti appartenenti alle singole comunità economiche di dettagliare le regole di condotta interne. Attraverso un contratto sociale a due stadi, la comunità locale è spinta ad accettare il *macrosocial contract* generale, in cambio di un spazio indipendente nel quale esercitare la libera scelta morale, che genera le regole di condotta economica della comunità.

Nonostante la poca chiarezza circa il contenuto delle norme morali generali, che potrebbero fare riferimento a un generale rispetto dei contratti, a una condotta ispirata alla fiducia tra i contraenti, alla tutela dei diritti fondamentali degli individui o all'equità di trattamento, gli autori propongono il concetto di standard morale, offrendo un contributo fondamentale alla letteratura sulla CSR e soprattutto come linea guida per gli interventi degli organi istituzionali. Il contratto macrosociale, infatti, garantisce la giustificazione della CRS su scala internazionale pur rispettando differenze di tipo culturale o organizzativo esistenti nei diversi contesti territoriali.

Ulteriori recenti contributi a livello nazionale sono proposti da Sacconi, che definisce la CSR un modello di "governance" allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in genere di tutti gli stakeholder (Sacconi, 2004). Mentre Molteni sostiene la necessità di soddisfare in misura crescente, andando al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (o stakeholder) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività (Molteni, 2004).

La scelta di presentare le pubblicazioni teoriche ed accademiche percorrendo storicamente la letteratura proposta nel corso degli anni ha voluto enfatizzare come i cambiamenti del contesto socio-economico siano il fattore determinante nell'evoluzione del pensiero in merito alla Responsabilità Sociale dell'impresa. La globalizzazione dei mercati, le tecnologie informatiche a disposizione dei cittadini, la delegittimazione del potere statale hanno nutrito la consapevolezza di una nuova idea d'impresa, non più designata quale organizzazione tecnica

ispirata da principi puramente economici ma attore funzionale al benessere non solo materiale, ma spirituale e sociale della comunità.

Il seguente schema riassume i tratti indelebili del percorso di studi in materia di responsabilità sociale dell'impresa, senza l'ambizione di essere esaurienti in un vasto mondo di pubblicazioni nella materia, ma presentando i lavori centrali nel dibattito del mondo accademico.

**Tabella 1. Evoluzione del pensiero delle CSR**

<i>Autori</i>	<i>Area di Studio</i>	<i>Contenuto</i>
Bowen (1953) Davis (1960)	Impatto sociale del business	Strategie compatibili con i valori e gli obiettivi della società
Levitt (1958) Friedman (1962)	Responsabilità Economica	La massimizzazione del profitto degli azionisti è l'unico obiettivo sociale dell'impresa
Caroll (1979, 1991, 2004)	Corporate Social Perfomance	Piramide della responsabilità dell'impresa: economica, legale, etica, discrezionale.
Freeman (1980)	Teoria degli Stakeholder	Gestire strategicamente le relazioni con i propri stakeholder
Donaldson e Dunfee (1994)	Contratto sociale (teoria etica)	Legittimazione sociale dell'attività economica dell'impresa
Andriof e McIntosh, (2001) Matten (2003)	Cittadinanza d'impresa (teoria etica)	L'impresa come cittadino che agisce per la comunità in cui opera

Fonte: dell'Autore

## 2.2 Perché serve un modello strategico?

Le pubblicazione accademiche e le teorizzazioni degli studiosi hanno offerto una molteplicità di approcci e metodologie per convincere sull'inevitabile priorità di interiorizzare il concetto della CSR nei processi aziendali e sulle modalità per classificare le performance sociali delle imprese.

Dagli anni Cinquanta in poi i teorici si sono prodigati nel trovare una definizione univoca e indiscutibile del concetto, ma i punti di vista contrastanti e incoerenti hanno prodotto l'effetto contrario, complicando ulteriormente la comprensione ai non esperti, quali governi e imprese, che affrontando il tema, più di una definizione, abbisognano di procedure e regole per formalizzare e applicare nella pratica il tanto desiderato comportamento socialmente responsabile.

Come sottolineano recentemente Porter e Kramer (2007), gli approcci alla CSR oggi prevalenti sono talmente frammentati e lontani dal business e dalla strategia che finiscono per celare agli occhi delle imprese molte delle opportunità più rilevanti che potrebbero cogliere per giovare alla società. Piuttosto che basarsi su contraddittori metodi di analisi, le imprese dovrebbero semplicemente valutare le opportunità offerte dalla responsabilità sociale seguendo lo stesso processo di decision making utilizzato per gestire le decisioni inerenti il core business, scoprendo che la CSR può essere molto più di un costo, di una costrizione o di un gesto caritatevole; può essere una fonte di opportunità, di innovazione e di vantaggio.

Volendo in breve riassumere il pensiero dei sostenitori della CSR in precedenza presentato, si riscontrano alcuni temi salienti proposti per sostenere la necessità di operare responsabilmente verso la società e annunciati come guida pratica per gestire le scelte di responsabilità sociale. In sintesi richiamano l'obbligo morale, la sostenibilità, il contratto sociale e i benefici alla reputazione.

In riferimento al dovere guidato dalla morale, si ricordano le teorie della cittadinanza d'impresa (Garriga e Melé, 2004), secondo cui le imprese hanno il dovere di essere dei buoni cittadini e di «fare le cose giuste», perseguendo un comportamento che raggiunga il successo economico rispettando i valori etici a tutela degli individui, delle comunità e dell'ambiente. Invece la motivazione sottostante il concetto di sostenibilità richiama l'impegno di garantire i bisogni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri, concretizzato in azioni a tutela dell'ambiente e della comunità. Donaldson e Dunfee (1994) parlano di un contratto sociale, fondato sul presupposto che qualunque impresa debba ottenere un permesso tacito o esplicito dal governo, dalla comunità locale e da diversi altri stakeholder per operare. Un'ultima teoria a sostegno delle iniziative di CSR è l'attribuzione di effetti positivi sull'immagine aziendale, con conseguente valorizzazione del brand e il miglioramento della reputazione (McWilliams, Siegel e Wright, 2006).

Le motivazioni elencate suggeriscono le opportunità e gli effetti della CSR, tuttavia non offrono indicazioni pratiche a riguardo dei processi operativi da intraprendere. Invitare l'impresa ad

agire secondo un obbligo morale è una constatazione generalmente condivisa, in quanto è legittimo aspettarsi un comportamento onesto e trasparente, però le scelte aziendali interpretano non solo le considerazioni morali ma anche valori, interessi e costi contrastanti, nel difficile equilibrio tra convenienza economica e coscienza morale.

Il caso di Google ha sollevato il controverso dilemma fra il principio democratico della libertà assoluta di parola contro i vincoli legali imposti dal governo cinese. La censura imposta limitava l'accesso alle informazioni attraverso dei filtri, ostacolando le potenzialità del noto motore di ricerca. I vertici dell'impresa scelsero di abbandonare il mercato cinese nel 2010, perché contrario ai valori ispiratori dell'azienda, fondata sull'assoluta libertà di circolazione delle idee e informazioni. Nonostante le restrizioni antidemocratiche della Cina, Google sta tuttora rivalutando l'opportunità di riposizionarsi nel mercato per sfruttare l'enorme bacino di utenti, concentrandosi sui servizi ai clienti piuttosto che sul core-business aziendale ovvero la ricerca informativa, che sarebbe nuovamente sottoposta ai rigidi veti governativi<sup>7</sup>. La compagnia di Mountain View cerca così un ragionevole compromesso tra i vantaggi per il business e la mission del gruppo, senza tradire l'essenza identitaria del brand.

Il calcolo morale da stimare per soppesare il beneficio sociale con un altro, secondo i costi finanziari che genera, risulta tuttora assente dalle pubblicazioni scientifiche, sebbene astrattamente si consigli di ponderare i principi morali entro un visione economica, senza una soluzione effettivamente attuabile.

Allo stesso modo l'approccio alla sostenibilità, ispirato alle tre dimensioni dello sviluppo sostenibile, economico, ambientale e sociale<sup>8</sup>, dovrebbe orientare le imprese a gestire i processi aziendali assicurandosi una performance economica di lungo termine, perseguendo il rispetto della società e del sistema ambientale. Un'innovazione nel normale ciclo produttivo che consenta il risparmio energetico o la riduzione dei rifiuti, prima ancora di rilevarsi come atto ispirato alla sostenibilità, risulta economicamente conveniente per l'impresa stessa, rafforzando la convinzione che la ricerca dell'efficienza produttiva e il miglioramento dei processi aziendali sia veicolo di sostenibilità, piuttosto che il contrario. D'altro canto, la sostenibilità è un concetto relativamente ampio, invocato largamente da studiosi e meno

---

<sup>7</sup>Per apprendimenti si veda l'articolo "Cina, la risposta a Google: la censura serve" di Alessandro Sala, Corriere della Sera, 14 gennaio 2010 e "La Cina? Google ci riprova" di Marco Del Corona, Corriere della Sera, 12 gennaio 2012.

<sup>8</sup>Approccio *triple bottom line* si definisce una metodologia integrata che rendiconta le prestazioni aziendali sotto tre profili: le imprese sviluppano investimenti sostenibili partendo dalla base (bottom) perseguendo simultaneamente tre obiettivi (triple-line) che sono: la prosperità economica, la qualità ambientale, l'equità sociale. Per maggiori approfondimenti, si veda: Elkington John (1997), *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*, Oxford.

esperti, secondo cui ciascuna decisione dovrebbe ispirarsi ad un *modus operandi* che arrechi beneficio duraturo a tutte le parti coinvolte, ma questa considerazione non dovrebbe essere l'eccezione, quanto la regola di ciascun business sensato e intelligente, tale che il vago concetto di sostenibilità perde di significato e utilità se privo di concreti suggerimenti da implementare nella realtà aziendale e di buone pratiche per individuare gli obiettivi prioritari in base ai costi che comportano.

L'altro approccio citato, che interpreta la CSR come strategica per promuovere il dialogo costruttivo con i legislatori, la cittadinanza locale e gli attivisti, sulla base dell'ideale contratto sociale tra l'impresa e la collettività, propone un modo concreto per identificare le questioni sociali più care ai propri stakeholder e rispondere adeguatamente alle istanze avanzate. Il rischio insito nel sviluppare una responsabilità sociale orientata a soddisfare le necessità degli stakeholder emerge dal possibile indebolimento del controllo del management a favore delle iniziative caldegiate dagli attori esterni, tanto più la sopravvivenza dell'organismo aziendale dipenda dal consenso del Governo o di altre lobbies.

Un esempio esplicativo tutto italiano si riscontra nel caso Fiat: tuttora il management è fortemente vincolato dalle pressioni sindacali e dalle decisioni governative, che tentano di indirizzare le decisioni strategiche anche a danno del profitto economico di lungo periodo. L'intromissione pubblica, che mira a tutelare la forza lavoro e l'operatività degli stabilimenti produttivi, si scontra con le strategie aziendali, in un fragile equilibrio tra esigenze sociali e obiettivi economici. Le istituzioni governative e le rappresentanze sociali si arrogano il diritto di intervenire nella gestione aziendale, in nome dei considerevoli interessi in gioco.

Tale approccio prevale soprattutto nelle imprese che dipendono dalla legittimazione statale, ad esempio attraverso la concessione di licenze o di investimenti pubblici in cambio di impegni sociali, o per le organizzazioni aziendali che sopravvivono solo con la tolleranza della comunità, ad esempio nel caso di attività nocive o rischiose per l'habitat, come le industrie petrolchimiche.

Accogliere e rispondere alle problematiche degli stakeholder è un approccio fondamentale per sviluppare un reciproco scambio di valore, ma è necessario considerare che gli attori esterni non possiedono le competenze e conoscenze adeguate per guidare le decisioni competitive o le strategie di posizionamento dell'impresa. Inoltre interpretare la CSR come un mezzo per ottenere il consenso e assoggettarsi al giudizio dell'opinione pubblica, trasforma le iniziative da proattive in mere reazioni difensive di breve termine, dove non esiste un piano strategico strutturato in un'ottica di lungo periodo, ma l'esercizio incostante di azioni sconnesse, che non

generano alcun beneficio al business, se non l'immediata ed evanescente soddisfazione dello stakeholder che ha avanzato una richiesta prontamente accolta.

Infine, l'approccio basato sulla reputazione persegue il raggiungimento di un beneficio strategico, ma difficilmente quantificabile. Per costruire una *publicity*<sup>9</sup> favorevole spesso si conducono campagne di marketing di alto profilo legate a una buona causa: in particolare le imprese operanti in settori altamente rischiosi sotto il profilo ambientale o sociale, quali le industrie chimiche, energetiche e manifatturiere, sono inevitabilmente esposte al giudizio critico dell'opinione pubblica. Consce dell'impatto che i processi produttivi o le caratteristiche intrinseche del prodotto producono all'ambiente o alla collettività, cercano di controbilanciare gli evidenti effetti negativi adoperandosi in campagne di comunicazione di cause related marketing o marketing sociale nella speranza di ottenere il favore dell'opinione pubblica e la parvenza di impresa socialmente responsabile, anche se nella sostanza non c'è un reale investimento per ridurre le esternalità negative prodotte dai processi produttivi.

Alcune imprese italiane (BNL, Barilla) e multinazionali (Ikea, Wella, Procter & Gamble) che operano nel nostro territorio hanno sviluppato programmi di responsabilità sociale attraverso partnership con enti ed organizzazioni benefiche, grazie a un impegno di lungo termine unito alla consapevolezza che il dovere assunto non produce i suoi frutti nell'immediato, e che l'impatto effettivo sulla società, e ancor più i benefici sul piano del business, risultano difficili da quantificare<sup>10</sup>.

Infine, gli studi che analizzano come la reputazione di natura sociale di un'impresa influisce sulle preferenze di acquisto dei consumatori o sulla performance nei mercati azionari non hanno dato conclusioni chiare, in quanto la relazione tra le buone azioni e gli atteggiamenti dei consumatori è indiretta, perciò risulta complesso valutarla. La difficoltà di quantificare il rendimento degli investimenti per accrescere la reputazione dell'impresa, rende rischiose le iniziative di CSR intraprese in tal senso, proprio perché gli esiti risultano incerti e imprevedibili.

---

<sup>9</sup> Intesa come le attività di PR o di ufficio stampa che si occupano di diffondere notizie sul prodotto o l'azienda, che stimolino i media ad esprimere opinioni e giudizi positivi e credibili nei confronti dell'impresa in questione.

<sup>10</sup> Programma di Cause Related Marketing sviluppato da Sodalitas in collaborazione con imprese operanti nel conteso nazionale nel 2004. Fonte: [www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

### 2.2.1 Il primo passo: individuazione dei punti di integrazione tra impresa e società.

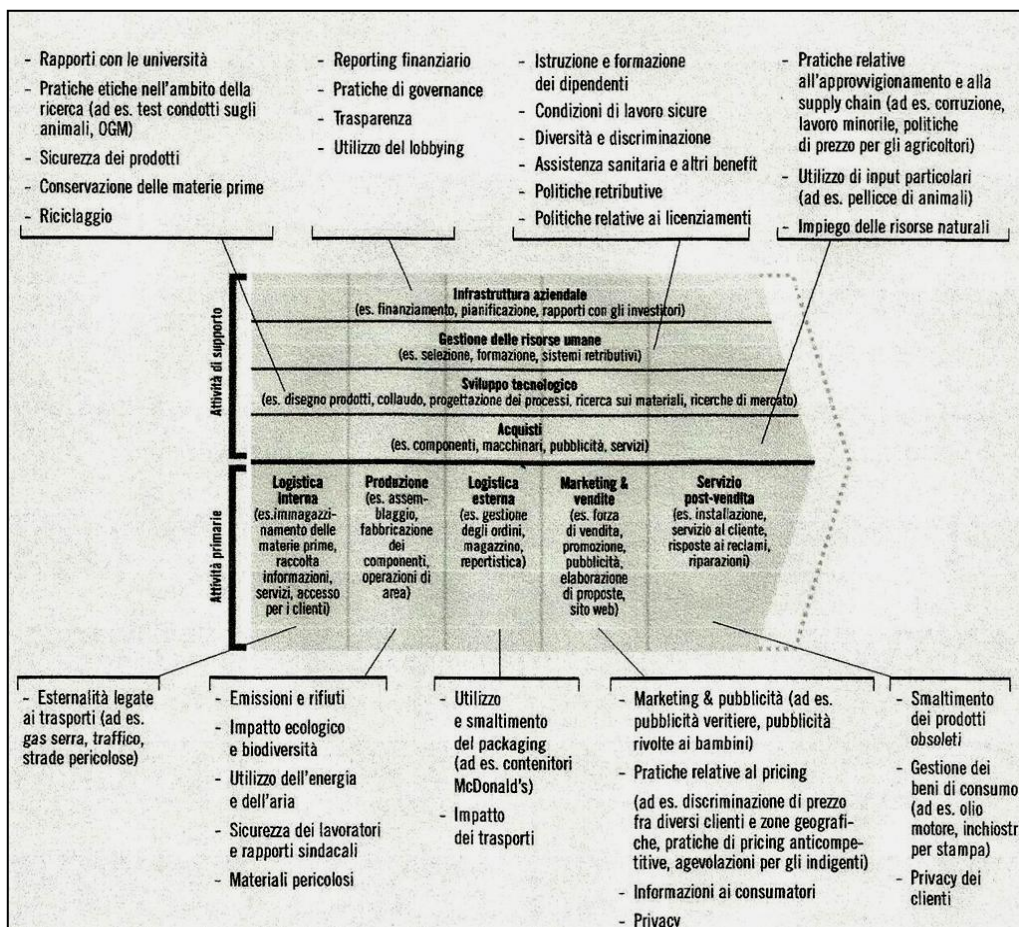
I quattro approcci che giustificano l'utilizzo della CSR come strumento per raggiungere un vantaggio competitivo tangibile, in realtà non forniscono mezzi e prassi che indichino chiaramente le modalità per raggiungere dei risultati misurabili. Secondo gli autori l'errore delle scuole di pensiero si riscontra nella concezione del rapporto tra il business e la società sulla base di uno scontro tra le parti, piuttosto che di reciproca cooperazione ed interdipendenza (Porter e Kramer, 2007, 6).

L'impresa e la società si sono spesso affrontati da antagonisti, dimenticando la dipendenza reciproca tra le parti, che trae ispirazione dal principio della condivisione del valore generato dalle strategie d'impresa unite alle politiche sociali. Alla base di ogni decisione si dovrebbe valutare se ciascuna iniziativa generi benefici ad entrambi gli attori del sistema sociale, in quanto le politiche che avvantaggiano solo un attore a discapito dell'altro risultano controproducenti: il beneficio temporaneo di cui gode la parte privilegiata comprometterà la prosperità di lungo termine di entrambe.

Gli autori sostengono la necessità di identificare il campo comune nel quale coincidono le azioni dell'impresa con i bisogni della collettività, raffigurabile secondo due punti di vista.

Da un lato è l'impresa, che attuando quotidiane attività di business, influenza la società soggetta agli effetti prodotti dalla catena del valore, intesa come l'insieme delle operazioni che un'impresa effettua per portare avanti il suo business. La catena del valore può essere utilizzata come uno schema che permette di identificare l'impatto sociale, positivo o negativo, delle attività aziendali. Le interazioni *interno-esterno* si manifestano in molteplici situazioni, dai rapporti con l'università all'impatto ecologico, fino alla sicurezza dei lavoratori.

Figura 1. La catena del valore e le interazioni sociali prodotte.



Fonte: Porter M.E. e Kramer M.R. (2007), *Strategia e società, il punto di incontro tra il vantaggio competitivo e Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review.

Lo schema della catena del valore esplicita gli impatti delle attività d'impresa verso il contesto esterno, che interagisce con l'organizzazione in ciascuna fase dei processi aziendali. Il rafforzamento della consapevolezza degli effetti sociali di ogni singola decisione, che emergono in svariati ambiti e circostanze, si scontra con la difficoltà di anticipare e prevedere le conseguenze meno evidenti e nascoste.

Un elemento che determina il diverso impatto sociale di una stessa decisione per imprese distinte è rappresentato dal contesto territoriale in cui operano. L'assunzione di un dipendente in Italia ha conseguenze molto diverse rispetto alla stessa scelta in un paese in via di sviluppo, dove l'organizzazione aziendale ha meno vincoli legislativi e obblighi fiscali, che si traducono in un sicuro vantaggio economico a discapito, però, degli impegni sociali e morali quali la tutela della sicurezza nel luogo di lavoro o della salute del personale.

Anche il particolare momento storico determina i diversi effetti delle scelte del management, parimenti all'evoluzione sociale e scientifica del sistema. Gli esempi più comuni riguardano l'utilizzo di materie prime nella produzione industriale considerate innocue nel passato e successivamente giudicate rischiose e pericolose per la salute dei lavoratori nonché dei consumatori che fruiscono dei prodotti contenenti tali sostanze dannose.

E' il caso eclatante dell'azienda Eternit in Italia, recentemente condannata al risarcimento dei danni alle famiglie dei lavoratori deceduti per l'inalazione dell'amianto. Nonostante nel tempo le testimonianze sui notevoli pericoli all'incolumità dei lavoratori e della comunità del luogo aumentassero progressivamente, l'opinione pubblica e soprattutto i poteri pubblici non sono intervenute tempestivamente per bloccare l'attività, contribuendo a causare danni irreversibili alla salute dei soggetti coinvolti<sup>11</sup>.

L'oculatezza di cambiare il modo di operare non dipende esclusivamente dalla considerazione del peso sociale che le scelte aziendali comportano, sicuramente imprescindibile, ma anche dall'avvedutezza di comprendere che le conseguenze future di un atteggiamento passivo e inerte ai segnali dell'ambiente esterno possono minare l'esistenza stessa dell'organismo aziendale. Pertanto le imprese non dovrebbero limitarsi a controllare solamente gli impatti sociali visibili nel presente, in quanto la capacità di operare continuamente dipende dalla propensione a prevedere anticipatamente le conseguenze attuali ma soprattutto future della propria catena del valore.

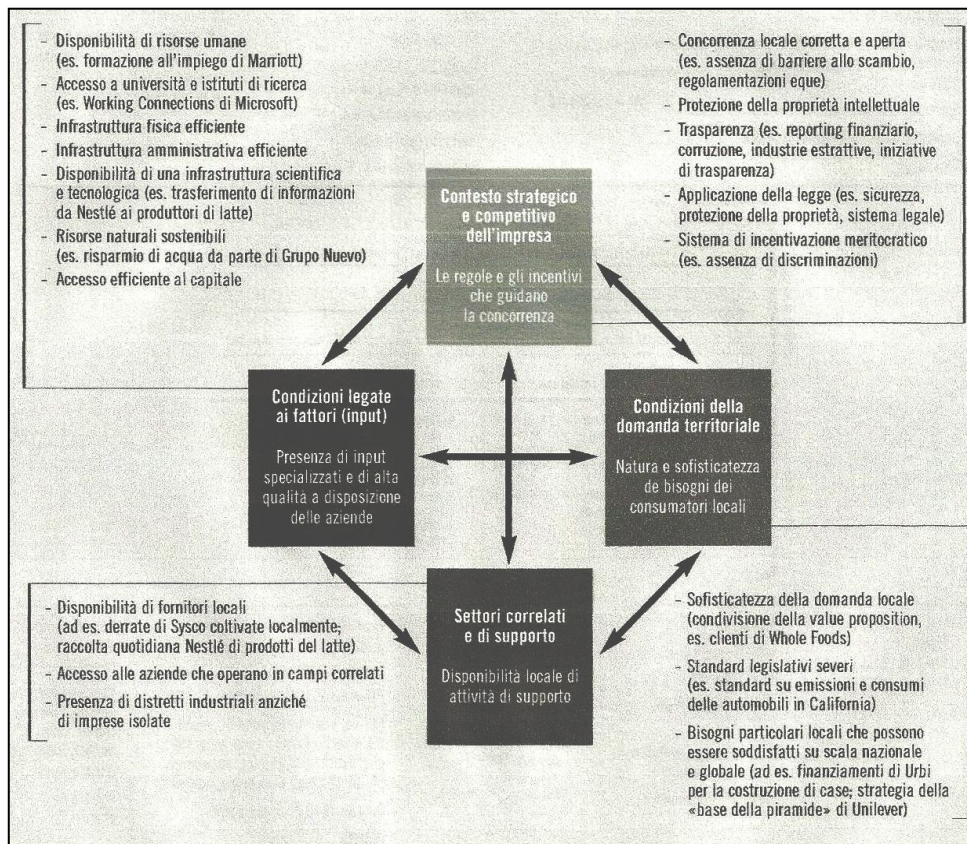
L'altro punto di vista, che consente di analizzare il punto di intersezione tra società e impresa, analizza, invece, l'influenza delle condizioni sociali esterne sull'organismo aziendale.

Le interdipendenze di tipo *esterno-interno* possono nuocere fortemente ai risultati delle attività dell'impresa, soprattutto in un'ottica strategica di lungo periodo. L'ambiente esterno che interagisce con l'impresa è definito contesto competitivo, le cui caratteristiche peculiari hanno implicazioni dirette sul successo del business e sui vantaggi a favore della collettività: è necessario individuare le interazioni esterne che condizionano le strategie dell'impresa e l'abilità a migliorarne l'efficienza produttiva. L'influenza dell'ambiente economico-sociale è raffigurata nel sottostante modello del "diamante", che evidenzia gli impatti del contesto sulle decisioni dell'impresa.

---

<sup>11</sup> I primi studi medici sulla pericolosità dell'amianto sono stati condotti dallo scienziato statunitense Irving Selikoff nel 1966. Nel 1981 si giunge alla prima causa civile promossa da 80 operai dell'impresa, che accertò i rischi alla salute dei dipendenti. Il processo penale ai dirigenti dell'Eternit inizia 10 anni fa e si conclude con la sentenza di condanna emessa il 13 febbraio 2012. Per ulteriori apprendimenti si consulti il sito: <http://www.meso.ospedale.al.it>

**Figura 2. Le interrelazioni tra contesto competitivo e impresa.**



Fonte: Porter M.E. e Kramer M.R. (2007), *Strategia e società, il punto di incontro tra il vantaggio competitivo e Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review.

Le caratteristiche che delineano uno specifico contesto competitivo riguardano le risorse, le regole, il mercato, e i settori correlati.

Le condizioni legate alla disponibilità dei fattori produttivi fanno riferimento alla quantità e alla qualità degli input sia in termini di risorse materiali, naturali che umane, che di strutture a supporto delle imprese, quali infrastrutture fisiche come i trasporti o istituti formativi e di ricerca. Il sistema normativo è un altro elemento chiave nella definizione dello specifico contesto competitivo; comprende le regole e gli interventi governativi a tutela del libero mercato, della proprietà intellettuale e garantisce un comportamento trasparente delle imprese, contro la corruzione e l'illegalità. Un ulteriore aspetto si riscontra nelle specificità del mercato di sbocco, inteso come dimensione e bisogni della domanda territoriale, i parametri qualitativi e di sicurezza richiesti, il potere contrattuale dei consumatori.

Infine, anche gli approvvigionamenti nei settori correlati giocano un ruolo determinante della definizione del contesto competitivo, in quanto la disponibilità locale delle industrie di supporto, come i produttori di macchinari e i fornitori di servizi, contribuisce ad accrescere il valore aggiunto delle attività dell'impresa mediante la riduzione dei costi di transazione. Gli aspetti del contesto competitivo offrono molteplici opportunità per intervenire con attività socialmente responsabili, considerando che l'ambiente esterno non è immutabile ma aperto alle iniziative promosse dall'impresa. Così l'impresa può incentivare i progetti scientifici o fornire investimenti alla ricerca universitaria, potenziando il contesto competitivo in cui opera, con benefici alla stessa impresa che potrà godere di personale qualificato o di innovazioni scientifiche utili ai fini del progresso tecnologico del business.

Originariamente entrambi i modelli sviluppati da Porter vennero proposti come strumenti per identificare ed analizzare le variabili del macroambiente che maggiormente influenzano la definizione delle strategie di marketing e per comprendere le principali tipologie di risorse e competenze su cui si basa il vantaggio competitivo dell'impresa (Porter, 1985). Affinché l'impresa possa raggiungere il successo è fondamentale che monitori costantemente l'evoluzione del contesto in cui svolge la propria attività, allo scopo di individuarne i tratti caratterizzanti e i cambiamenti potenziali per definire comportamenti di risposta adeguati. L'analisi competitiva ha l'obiettivo di individuare e misurare le componenti strutturali e tendenziali dell'ambiente di riferimento per consentire all'impresa di valutare le minacce e le opportunità esistenti e, sulla base dei propri punti di forza e di debolezza, definire le strategie più appropriate per il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo.

Allo stesso modo Porter e Kramer propongono di analizzare le iniziative legate alla CSR individuando i punti di contatto tra impresa e società utilizzando gli stessi strumenti sviluppati per esaminare il contesto competitivo. Piuttosto che intraprendere iniziative guidate dallo spirito caritatevole o reclamizzate da attori esterni, risulta più efficace una programmazione strategica delle attività di CSR, che arrechi il massimo beneficio alla collettività uniti a dei soddisfacenti risultati di business.

Ciascun modello proposto da Porter è appropriato per una fase specifica della pianificazione. Innanzitutto esplicitando la catena del valore dell'organizzazione aziendale si evidenziano tutte le conseguenze sociali delle sue attività, formalizzando una lista di problematiche ed i relativi effetti prodotti, da analizzare dettagliatamente e suddividere in base all'importanza che presentano, quindi vanno affrontati e risolti. Le conseguenze socialmente indesiderate e

rilevate nella catena del valore dovrebbero rappresentare il punto di partenza per l'impresa impegnata a migliorare il benessere della società.

Da una prospettiva di analisi interna, successivamente il focus si sposta alle aree considerate nel «diamante». Le interazioni che provengono dall'esterno saranno chiaramente identificate per selezionare soltanto quelle che presentano il maggior valore strategico per l'impresa stessa.

### 2.2.2 Le priorità dell'impresa.

Non sarebbe sensato attribuire alle imprese l'onere di risolvere le svariate istanze della collettività, né di sostenere i costi necessari per farlo. L'approccio economicamente sostenibile suggerisce di concentrarsi sugli ambiti affini alle attività dell'impresa: i temi sociali non inerenti al core business dell'impresa o distanti dalla mission dichiarata dovrebbero essere tralasciati. Quindi nell'individuazione delle più consone attività di CSR da sviluppare, i parametri della scelta non sono riscontrabili nella bontà dell'iniziativa o dalla rilevanza che presenta, bensì dall'efficacia della stessa di generare valore sia per collettività che per l'impresa, ovvero una ripartizione dei vantaggi per entrambi gli attori coinvolti, una semplice regola che evita la dispersione di risorse e la massimizzazione del ritorno della spesa sostenuta.

La pianificazione strategica delle attività di CSR è un processo fondamentale per gestire efficientemente gli interventi, altrimenti la destrutturazione delle iniziative e l'assenza di una strategia programmata producono un confuso insieme di attività scoordinate in ambito CSR o filantropico che appaiono scollegate dalla strategia aziendale, non hanno alcun impatto significativo sulla società, né rafforzano la competitività di lungo termine dell'impresa.

Una volta individuati gli impatti sociali del business, mediante un'analisi interna degli effetti della catena del valore e l'esplicitazione delle interazioni esterne prodotte dal contesto competitivo, il modello suggerito da Porter e Kramer indica la necessità di determinare la priorità e l'importanza degli ambiti sociali potenzialmente rilevanti per l'impresa.

Le problematiche sociali generalmente apprezzabili si possono distinguere per selezionare i temi sociali strategici per il business, individuando tre gruppi di interesse ordinati secondo l'impatto che producono:

- a. le *questioni sociali generiche*, di ampio interesse per la società ma che non sono significativamente influenzate dalle attività aziendali e non incidono direttamente sulla competitività di lungo termine;

- b. gli *impatti sociali della catena del valore*, che sono influenzati in misura significativa dalle attività svolte dall'impresa negli ordinari processi aziendali;
- c. le *dimensioni sociali del contesto competitivo*, ovvero le questioni sociali che emergono nell'ambiente esterno e che incidono fortemente sui driver fondamentali della competitività nei luoghi in cui l'impresa opera (Porter M.E., Kramer M.R., 2007, 10).

La suddivisione dei temi sociali secondo il criterio dell'impatto del business e della coerenza con la visione aziendale deve essere contestualizzata in riferimento alle singole unità funzionali o divisionali dell'organizzazione aziendale, che si relazionano con specifici *stakeholder*, nonché in base alla specifica area territoriale, che delinea un particolare contesto competitivo.

La categoria in cui ricade una data questione varierà a seconda delle diverse unità di business, le diverse imprese, i diversi settori e i diversi luoghi.

Investire nel volontariato della comunità locale può essere un impegno sociale generico per un sito e-commerce del settore dell'abbigliamento, ma rappresentare un impulso all'engagement e alla motivazione del personale nel caso di un'impresa tessile che si avvale della risorse umane del territorio, beneficiarie dirette dell'impegno sociale dell'impresa.

La disciplina normativa che limita le emissioni di carbonio consentite alle attività produttive<sup>12</sup> può raffigurarsi come una questione ambientale di natura generica per un istituto bancario che fornisce il servizio di home-banking, un impatto indesiderato nella catena del valore per una impresa con elevati consumi energetici, oppure una questione collegata sia alla catena del valore che al contesto competitivo per una casa automobilistica come Bmw. Ancora, la partnership con associazioni che lottano contro la malaria o la lebbra, è un'iniziativa sociale di carattere generico per una catena commerciale come Euronics<sup>13</sup>, una scelta che influenza la catena del valore per un'azienda farmaceutica come Novartis<sup>14</sup>, o un problema sociale insito nel contesto competitivo per un'impresa multinazionale che opera nei territori contagiati, interessata alla salute del capitale umano locale per assicurarsi lo svolgimento dei processi produttivi.

La discriminazione, sessuale o razziale, è un tema sociale che generalmente emerge nelle relazioni tra l'impresa e il mercato del lavoro, ma assume un peso maggiore per le strutture aziendali operanti in un contesto competitivo che tutela le pari opportunità, quindi sensibile ai comportamenti iniqui delle imprese. Infine, il sistema pensionistico risulta un problema

---

<sup>12</sup> In Italia si applica il Decreto Legislativo del 14 settembre 2011, n. 162. Disponibile nel sito: <http://www.minambiente.it>

<sup>13</sup> Fonte: <http://www.unicef.it>

<sup>14</sup> Fonte: <http://www.novartis.it>

marginale nelle aziende che offrono una soddisfacente retribuzione alle risorse umane, ma diviene una fonte di tensione nei settori dove la forza lavoro è poco retribuita, sollevando le pressioni avanzate dai sindacati a tutela dei lavoratori più deboli.

Nel medesimo comparto produttivo, le imprese concorrenti possono veicolare la responsabilità sociale secondo lo specifico posizionamento competitivo, le risorse e investimenti disponibili, la mission dichiarata, la particolare catena di valore delineata. Riproponendo l'esempio sopracitato, l'azienda farmaceutica Novartis ha sviluppato un impegno sociale multidimensionale, promuovendo la sostenibilità ambientale degli stabilimenti produttivi e la tutela del capitale umano parallelamente ad iniziative a favore del benessere igienico-sanitario delle comunità nei paesi in via di sviluppo, mentre Bayer<sup>15</sup> ha interiorizzato un concetto di responsabilità sociale a sostegno della cultura, della ricerca scientifica, dello sport, ovvero espletando la propria funzione sociale in tutti gli ambiti di interesse formativo e ludico della comunità.

Il consiglio di Porter e Kramer (2007) è di veicolare l'impegno verso le iniziative strategicamente rilevanti, selezionando tra le varie unità funzionali o territoriali che offrono le medesime opportunità, quelle con il maggior valore condiviso raggiungibile, concentrando gli sforzi in poche attività potenzialmente vantaggiose, piuttosto che in numerose e frammentate iniziative globalmente inefficaci. L'ampio ventaglio di ambiti sociali, potenzialmente interessati da iniziative socialmente responsabili, viene così riassunto in categorie, fornendo un efficace strumento per formalizzare il programma che profili il percorso futuro delle strategie in ambito di CSR.

La pianificazione strategia non mira esclusivamente a rispondere alle attese della collettività, ma si prefigura come un mezzo per evidenziare quali scelte sono economicamente convenienti, oltre che puramente meritevoli, nella convinzione che lo sviluppo sociale passi attraverso le decisioni strategiche delle imprese. Soddisfare indistintamente le aspettative degli stakeholder è certamente un impegno sociale lodevole ma non assicura un beneficio competitivo all'azienda, poiché solamente una CSR strutturata in un'agenda sociale consentirà all'impresa di ottenere il massimo impatto sociale unito ad eccellenti risultati sul piano del business.

---

<sup>15</sup> Fonte: <http://www.bayer.it>

### 2.2.3 Il punto di arrivo: la CSR strategica

La sensibilità alle tematiche sociali è l'elemento essenziale che contraddistingue un'impresa socialmente responsabile da un'organizzazione indifferente e passiva, ma non sufficiente, altrimenti l'impatto sociale si dissolverebbe in una sequenza di iniziative isolate e slegate, ciascuna delle quali rispondente alle pressioni esercitate da uno specifico stakeholder o lobby. In tal caso si tratterebbe di CSR reattiva, ovvero un impegno sociale che non si traduce in una duratura posizione dominante nel mercato. Per questo gli Porter e Kramer propongono un livello superiore dell'impegno sociale dell'impresa, distinguendo la CSR reattiva dalla CSR strategica.

Una responsabilità sociale di tipo strategico esprime la volontà di perseguire un vantaggio competitivo continuativo, attuando una catena del valore inimitabile e unica, che consenta di diversificare le modalità di svolgimento del business rispetto ai competitors.

Le attività di CSR possono contribuire a rafforzare le fonti del vantaggio competitivo, che lo stesso autore identifica nell'efficienza produttiva o nella capacità di offrire prodotti migliori rispetto ai concorrenti (Porter, 1985). Una responsabilità sociale strategica è molto più che un atteggiamento reattivo alle generiche problematiche della collettività o una riduzione dei danni della catena del valore, ma si tratta di selezionare e implementare poche attività con elevato beneficio sia per l'impresa che per la società. Lo scopo è trasformare la percezione delle questioni sociali, non più considerate un problema costoso, ma una fonte di vantaggio per il business. Quindi una CSR strategica si propone di convertire i problemi sociali in benefici per la collettività e l'impresa, intervenendo all'interno della struttura aziendale con strategie innovative nella catena del valore e parallelamente nel contesto competitivo esterno, per migliorare le aree rilevanti che influiscono sulle attività dell'impresa stessa, rafforzandone la competitività attraverso un benefico rapporto con la comunità.

Ad esempio, la preoccupazione crescente per le emissioni di gas serra è sicuramente una questione sociale generica, ma ha indotto molte imprese a dotarsi di innovativi impianti per la produzione di energia mediante le risorse rinnovabili, modificando quindi la catena del valore dell'impresa seppur con notevoli investimenti. La strategia ha mostrato i suoi frutti nel lungo periodo: innanzitutto ha modificato il contesto competitivo esterno, riducendo il consumo di input dannosi per l'ambiente e non sostenibili, quali le fonti energetiche tradizionali, in secondo luogo ha contribuito a migliorare la vivibilità dei luoghi circostanti, a beneficio delle comunità prossime agli stabilimenti produttivi, guadagnando in reputazione e affidabilità. Non da ultimo, la scelta di optare per le energie rinnovabili si è rivelata strategicamente vincente in

seguito ai crescenti costi da sopportare per le fonti energetiche derivanti dal petrolio, rafforzando il vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti meno innovativi e perspicaci.

Rispondendo ad una questione sociale emergente, in un ottica di lungo periodo, l'impresa ha modificato i propri processi produttivi, riducendo gli impatti negativi sull'ambiente e sulla salute della collettività, acquisendo inoltre una posizione dominante nel settore di riferimento, grazie al vantaggio di costo raggiunto. La CSR strategica, quindi, mira a supportare gli interventi sociali che intensificano la capacità di competere dell'impresa, intensificando la reciproca interdipendenza tra business e società.

Generalmente la coerenza e l'affinità tra la questione sociale ed il core business accrescono l'impegno dell'impresa, che con maggiore facilità può contribuire con competenze e risorse ad apportare beneficio alla collettività.

E' il caso dell'azienda cosmetica Avon, che offre nel mercato prodotti per la cura e la bellezza della donna e impegnata nel sociale per combattere una delle più frequenti malattie femminili, il tumore al seno. La coerenza tra il dna dell'impresa, orientata ad un universo tipicamente femminile, e la responsabilità sociale assunta verso una problematica sociale fortemente sentita dal target di riferimento, ha contribuito al coinvolgimento di tutta la struttura dell'azienda, dal top management alla forza vendita rappresentata dalle famose "presentatrici", consentendo la raccolta di ben 2.5 milioni di Euro dal 1995 ad oggi solo in Italia<sup>16</sup>.

La maggior parte dei fondi destinati all'iniziativa viene raccolta attraverso la vendita di particolari prodotti, chiamati "oggetti della solidarietà", il cui ricavato, dedotti i costi, viene interamente devoluto per finanziare borse di studio presso l'IEO, l'Istituto Europeo di Oncologia. Inoltre promuove l'Avon Running Tour, la corsa delle donne che percorre tutta Italia in quattro tappe per sensibilizzare il pubblico femminile sul tema della prevenzione.

La partecipazione attiva del management affiancato dal personale interno dell'impresa ha determinato il successo delle iniziative, assicurando una continuità nel tempo dell'impegno assunto, favorito dall'interiorizzazione della responsabilità sociale in tutta l'organizzazione aziendale. Il risultato raggiunto dall'impresa si esprime nel rafforzamento di una corporate image autoproclamata "The Company for women", ovvero attivamente orientata al benessere della donna, attraverso la qualità ed il servizio dei prodotti unito allo sforzo di contribuire alla salute e serenità dell'intero universo femminile.

---

<sup>16</sup> Fonte: <http://www.avonreclutamento.it>

Innovando la catena del valore per incrementare i risultati delle attività svolte e riducendo i vincoli sociali del contesto competitivo, si attuano cambiamenti proficui per la ricchezza economica e sociale del business, ancor più significativa se perseguiti simultaneamente.

Il miglioramento dei processi produttivi influenza positivamente l'ambiente esterno, e viceversa, gli sforzi per modificare il contesto competitivo allentano le costrizioni che frenano la competitività dell'impresa, rafforzando i benefici sociali delle attività dell'impresa. L'integrazione tra gli interventi nella catena del valore e il sostegno offerto al contesto competitivo possono divenire un approccio naturale ai normali processi aziendali, tanto che l'impegno nella CSR risulta indistinguibile dalle ordinarie attività di business.

Ogni impresa propone al mercato un'offerta di valore, intesa come un insieme di bisogni che l'impresa si impegna a soddisfare in modo unico e diverso dai concorrenti.

La capacità di presentare una value proposition inimitabile risiede nelle caratteristiche insite della catena del valore dell'impresa: la CSR diviene strategia qualora si definisca una dimensione sociale nella value proposition che raffigura un'ulteriore opportunità per accrescere il vantaggio competitivo. A quel punto l'impatto sociale diventa parte integrante della stessa visione strategica d'impresa. La trasparenza informativa amplificata dai moderni sistemi di comunicazione ha favorito la progressiva sensibilità dei consumatori verso la tutela della salute e dell'ambiente o il rispetto dei diritti umani, inducendo numerosi settori e imprese a considerare come fonte di vantaggio competitivo le opportunità offerte dall'assunzione di una value proposition incentrata sui temi sociali. Si affacciano così nuove frontiere per il posizionamento strategico, nuove occasioni per soddisfare le aspettative emergenti dei consumatori e guadagnare competitività rispetto ai rivali del mercato.

È il caso del mobilificio Valcucine, azienda leader nel settore dell'arredamento che ha assunto l'etica come motore di sviluppo equo e sostenibile, adottando una strategia fondata sulla responsabilità sociale, che si esprime non solo nel rispetto dell'ambiente, ma anche nella promozione culturale e sociale del territorio in cui è radicata<sup>17</sup>.

La value proposition ispirata da una cultura d'impresa attenta alle dinamiche locali e universali, si concretizza nella continua ricerca di innovazione tecnologiche che garantiscano il benessere dei consumatori attuali e la tutela delle risorse per le generazioni future. Nel perseguire la mission sociale, l'impresa ha adottato soluzioni tecniche che le consentono di produrre dematerializzando, ovvero eliminando dagli input le materie prime non riciclabili e impiegando esclusivamente materiali riutilizzabili. I prodotti sono riciclabili una volta dismessi, limitando

---

<sup>17</sup> Fonte: <http://www.valcucine.it>

l'impatto sulla natura; sono concepiti per massimizzarne la durata temporale, contrapponendosi ai trend del mercato moderno che predilige beni usa e getta e dal cortissimo ciclo di vita; sono progettati per differenziare l'azienda sul mercato, assicurando un soddisfacente ritorno economico.

Da anni Valcucine ha interiorizzato la responsabilità sociale come approccio strategico nei processi produttivi, non solo nelle interazioni con gli *stakeholder*, consolidando un vantaggio competitivo fondato sull'inimitabilità della propria catena del valore, che le permette di sostenere un premium price rispetto ai concorrenti diretti, mediante la soddisfazione delle aspettative di quei consumatori sensibili alla bellezza e unicità dei prodotti rispettosi della vita umana e dell'ambiente circostante.

Un altro esempio offerto dal contesto globale è l'impresa Kraft che ha sviluppato per il brand di caffè inglese "Kenko" un sistema studiato sulle modalità di fruizione del prodotto, proponendo al consumatore pacchi di caffè refill, da svuotare a casa in un barattolo multiuso piuttosto che la vendita nella tradizionale confezione usa e getta. Attraverso questa innovazione, l'impresa ha ridotto del 97% l'uso di packaging facendo leva sulla crescente attenzione del consumatore a diminuire la quantità di rifiuti prodotti<sup>18</sup>.

#### 2.2.4 La struttura del modello di CSR strategica.

L'ambizione del modello proposto da Porter e Kramer è di offrire un supporto alle decisioni operative dell'impresa che desidera integrare la responsabilità sociale nel business quotidiano.

Gli step che definiscono il percorso da compiere sono dunque:

1. l'identificazione dei punti di interdipendenza tra impresa e società, attraverso la catena del valore e il diamante, originariamente formulati dallo stesso autore come strumento per la definizione della posizione competitiva dell'impresa;
2. la selezione delle questioni sociali da risolvere, secondo il criterio del quanto/come l'impresa ha l'opportunità di incidere creando un valore condiviso, piuttosto che sul merito dell'iniziativa;
3. la definizione dell'agenda sociale dell'impresa, che non si limiti a ridurre i danni, ma trovi il modo per rafforzare la strategia d'impresa attraverso il progresso sociale, distinguendo tra CSR reattiva e CSR strategica;

---

<sup>18</sup> Fonte: <http://sustainability.viublogs.org>

4. l'integrazione tra interno ed esterno, coniugando le politiche di CSR legate alla catena del valore con quelle derivanti dal contesto competitivo, aumentando l'impatto di entrambe sia sulla società che sulla capacità competitiva dell'impresa;
5. l'inserimento della dimensione sociale nella value proposition, in modo che l'impatto sociale sia parte integrante della strategia d'impresa.

Gli autori sostengono l'esigenza di evolvere il comune concetto di CSR, circoscritto a mero strumento di comunicazione e di immagine, in un approccio integrato nel business, come nuova cultura dell'agire imprenditoriale e opportunità competitiva, attraverso il passaggio da un atteggiamento frammentato e disgiunto a un approccio integrato e assertivo; dall'enfasi sull'immagine all'enfasi sulla sostanza (Porter e Kramer, 2007, 18).

Al pari di ogni altra attività, gli investimenti sulla catena del valore e sul contesto competitivo in una prospettiva di CSR dovrebbero essere ugualmente soggetti delle misurazioni della performance economica generata, per valutare il beneficio condiviso effettivamente raggiunto dall'investimento di lungo termine sulla competitività futura dell'impresa.

Si evidenzia la distinzione tra la CSR reattiva, che si manifesta nella visione di una *corporate citizenship* e nell'impegno di limitare i danni sociali del business, dalla CSR strategica, maggiormente selettiva e pianificata. Le imprese sono investite da una molteplicità di cause sociali e attività filantropiche, tuttavia solo alcune di esse rappresentano un'opportunità per avere un impatto realmente significativo sulla società o per conseguire un vantaggio competitivo.

Le iniziative sociali proattive e coerenti con le strategie del business garantiscono l'apprezzamento e riconoscimento della scelta intrapresa, mentre la frammentazione e l'assenza della pianificazione strategica vanificano il potenziale di cui godono le imprese, ovvero quello di apportare beneficio alla società e di agire concretamente in modo da supportare sia le comunità a cui fanno riferimento, sia il raggiungimento dei propri obiettivi di business.

Ogni impresa può identificare il set specifico di problemi sociali rispetto ai quali è in grado di dare il contributo più risolutivo e dai quali può trarre il maggior vantaggio competitivo, percependo la CSR come una possibilità per realizzare un valore condiviso, invece di una politica di gestione dei rischi o una strategia di comunicazione puramente di facciata.

## 2.3 Gli indicatori della responsabilità sociale dell'impresa

Dalle teorie precedentemente dibattute, si riscontra come gli organismi sovranazionali si siano ispirati per proporre dei parametri di valutazione, mentre, nel contempo, le istituzioni governative traevano spunto per delineare il quadro normativo e regolamentare della disciplina sulla responsabilità sociale dell'impresa.

### *Il Global Compact.*

Di importanza globale è stata l'iniziativa dell'allora Segretario Generale delle Nazioni Unite Kofi Annan che, il 31 Gennaio 1999 presenziando il World Economic Forum, invitava i leader dell'economia mondiale ad aderire ad un progetto internazionale nominato Global Compact a supporto di dieci principi relativi ai diritti umani, al lavoro, all'ambiente e alla lotta alla corruzione, che avrebbe unito gli operatori economici, le agenzie ONU e i rappresentanti delle organizzazioni no-profit<sup>19</sup>. Il Global Compact è un network multi-stakeholder che assiste la cooperazione tra governi, imprese, organizzazioni sindacali e della società civile, con lo scopo di promuovere la cultura della cittadinanza d'impresa su scala globale. Si tratta di una rete di relazioni che incoraggia la creazione di un network al livello regionale, locale e nazionale, al fine di aiutare a promuovere l'iniziativa e a renderla sostenibile. Sono di iniziative spontanee sviluppate da soggetti particolarmente sensibili al comportamento responsabile e sostenibile delle organizzazioni economiche.

Il progetto Global Compact è stato accolto positivamente dalla International Chamber of Commerce, che raggruppa tutte le principali multinazionali e rappresenta presso l'ONU le grandi imprese del mondo. Il clima favorevole da parte degli operatori economici ad aderire volontariamente ai dieci principi socialmente responsabili, si può spiegare nella facile procedura di accettazione non vincolata a indagine, né tantomeno ad un conseguente monitoraggio del reale comportamento dell'impresa afferente, elementi che hanno suscitato non poche critiche da parte di diversi organismi ed esperti (Mannucci F., 2003). Ad una prima lettura delle regole da rispettare appare la genericità del loro contenuto, che giustifica l'ampia adesione a tale strumento da consentirne l'applicazione a realtà aziendali profondamente diverse tra loro.

---

<sup>19</sup> <http://www.globalcompactnetwork.org>

*Le Linee Guida dell'OCSE.*

Ancora si possono citare le “Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali”<sup>20</sup>, che costituiscono un corpo di raccomandazioni affinché queste si attengano a linee di condotta responsabili nello svolgimento delle rispettive attività di business.

Si sviluppa l'impegno assunto a livello internazionale nella promozione di strumenti e programmi capaci di favorire la diffusione di tali pratiche nell'ambito dei differenti strutture aziendali. In particolare, questi suggeriscono alle imprese la necessità di tener conto delle specificità dei contesti sociali, economici ed istituzionali nei quali operano, allineando i propri interessi a quelli di altri interlocutori, direttamente o indirettamente, connessi all'impresa.

Si percepisce quindi una visione di CSR essenzialmente guidata da iniziative degli organismi internazionali non obbligatorie per gli operatori economici privati, che suggeriscono comportamenti etici e responsabili, soprattutto in riferimento alla tutela dei diritti umani e dell'ambiente e l'invito a costruire un'idea alternativa di impresa, che pur rimanendo un'istituzione privata, deve impostare il proprio comportamento sul rispetto dei diritti fondamentali dell'uomo, sulla tutela dell'ambiente, delle pari opportunità e dello sviluppo sostenibile, insomma perseguendo l'obiettivo di *welfare mondiale*.

Lo sviluppo di una regolamentazione internazionale, seppur non impositiva, è l'effetto diretto della globalizzazione dei mercati mondiali: l'impresa opera simultaneamente in più contesti economici, con crescente difficoltà nell'adeguarsi a rispettare contemporaneamente i diversi sistemi legislativi, specifici di ciascun ambito territoriale in cui è presente. Progressivamente si è manifestata una perdita del potere di controllo in capo allo stato nazionale sull'operatore economico privato sia per effetto della crescente sovrapposizione delle diverse disposizioni legislative territoriali, sia a causa di politiche di deregolamentazione introdotte per favorire il libero mercato. Inoltre, la concezione di Stato “sociale” fondato sul principio dell'uguaglianza sostanziale fra i cittadini, che interviene per garantire diritti e servizi sociali, tende progressivamente a indebolirsi, a causa di politiche e investimenti in sanità pubblica, istruzione e occupazione, ormai insostenibili a fronte della smisurata crescita del debito pubblico delle nazioni tipicamente di modello “welfare state”. La crescente incapacità di sostenere un adeguato livello di benessere e l'inefficacia delle spesa pubblica, ha indotto i governi a delegare parte delle proprie funzioni sociali al mercato, per mezzo degli attori economici privati.

---

<sup>20</sup> OCSE (2000), Linee Guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali,

Il rafforzamento del peso sociale degli attori economici privati, soprattutto multinazionali e grandi corporation, ha spinto all'introduzione di un necessario codice di comportamento etico e morale a livello globale, soprattutto per la tutela delle popolazioni democraticamente più deboli, quindi soggette a facili sfruttamenti e discriminazioni.

*Il Libro Verde della Commissione Europea.*

Accanto alle iniziative globali se ne possono citare altre introdotte nel contesto europeo, tra queste il primo Libro Verde della Commissione europea del 2001 (Commissione europea, 2001), la Comunicazione della Commissione europea del 2002 e del 2006 (Commissione europea, 2002 e 2006).

La Commissione Europea, nel Libro Verde *"Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, propone come concetto di CRS *"l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare oltre investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate"* (Commissione Europea, 2001).

Oltre alla definizione di impresa socialmente responsabile, la Commissione europea elenca le dimensioni aziendali nelle quali introdurre e perseguire le prassi e comportamenti ispirati ad un impegno sociale dell'impresa.

**Figura 3. Le dimensioni della CSR**

<b>Dimensione interna</b>	<b>Dimensione esterna</b>
✓ Gestione delle risorse umane	✓ Comunità locali
✓ Salute e sicurezza sul lavoro	✓ Partnership commerciali, fornitori e consumatori
✓ Adattamento alle trasformazioni	✓ Diritti dell'uomo
✓ Gestione degli effetti sull'ambiente aziendale e delle risorse naturali	✓ Preoccupazioni ambientali a livello planetario

Fonte: *Libro Verde*, 2001

- ✓ Investire nella gestione del capitale umano, promuovendo l'istruzione e apprendimento del personale mediante risorse dedicate per l'addestramento e la formazione permanente dei propri dipendenti e collaboratori; l'assunzione di persone soggette all'esclusione sociale; la valorizzazione delle risorse umane; la tutela della salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro.
- ✓ Impegnarsi nella protezione dell'ambiente circostante, limitando le emissioni inquinanti e l'impatto ambientale delle proprie attività, e convertire i processi produttivi secondo parametri di ecosostenibilità.
- ✓ Sviluppare il rapporto con le partnership commerciali e di fornitura, scegliendo tra gli attori della supply chain coloro che si impegnano a rispettare la vita umana e che implementano standard di eccellenza in materia di rispetto e tutela dell'ambiente.
- ✓ Soddisfare i bisogni e le attese della clientela, migliorando la relazione con il mercato attraverso l'impegno teso a raggiungere la qualità, la sicurezza e l'affidabilità.
- ✓ Contribuire al benessere della comunità locale cooperando con gli istituti scolastici e universitari; sostenendo i progetti degli enti e organizzazioni solidali.
- ✓ Rivolgere l'attenzione al più ampio interesse verso le preoccupazioni ambientali a livello planetario e del rispetto dei diritti dell'uomo.

Nello specifico, l'impatto economico della CSR è suddivisibile in effetti diretti e effetti indiretti, sempre a seconda del Libro Verde del 2000.

Gli effetti diretti possono essere riconducibili alla dimensione interna dell'impresa, come il miglioramento dell'ambiente di lavoro, che si traduce in un maggiore impegno e produttività dei lavoratori; oppure possono derivare da una gestione efficace delle risorse naturali.

Tra gli effetti indiretti si rileva la crescente attenzione dei consumatori e degli investitori, che offriranno nuove opportunità di mercato per l'impresa. Successivamente sempre la Commissione Europea pubblica a luglio del 2002 il Libro Bianco, dove si conferma un approccio esclusivamente volontario e privo di controlli alla CSR, nel quale si promuove una strategia di tipo persuasivo, ovvero far comprendere alle imprese che la scelta di introdurre una visione di CSR nei processi aziendali risulta economicamente conveniente, seppur i risultati non siano tangibili nell'immediato, ma si manifestano nel medio-lungo periodo.

### *Il Codice Etico.*

Un ulteriore strumento per introdurre nelle consuetudini aziendali una visione socialmente responsabile è il codice etico, che mira a diffondere un'idea d'impresa propensa a bilanciare obiettivi di tipo economico e competitivo con i valori e i principi etici. Il codice etico si raffigura come un ideale patto sociale tra l'organizzazione aziendale e propri stakeholder, fondato sulla reciproca cooperazione finalizzata al raggiungimento delle aspettative della collettività.

La sensibilizzazione dell'opinione pubblica circa gli effetti sociali e ambientali delle politiche aziendali e la crescente consapevolezza che l'immagine e la competitività dell'impresa possono essere rafforzate dall'esplicitazione del proprio impegno sociale, hanno contribuito a diffondere l'utilizzo del codice etico come strumento di comunicazione della responsabilità assunta verso la collettività. Lo strumento è adottato volontariamente dagli operatori economici, che si impegnano ad interiorizzare i valori e i principi comuni nei processi aziendali, individuando chiaramente i diritti e i doveri che ne derivano, con la convinzione che non si tratti di un mero strumento di marketing, ma un reale mezzo concretamente attuato dall'impresa in tutte le dimensioni dell'organizzazione, in modo da supportare le decisioni orientandole verso alternative etiche e socialmente utili<sup>21</sup>.

Un elemento essenziale nel determinare la validità del codice etico e l'efficacia che ne deriva è dato dall'introduzione di parametri per l'implementazione delle procedure, il controllo dei comportamenti e la verifica dei risultati effettivamente conseguiti. Solo attraverso un iter strutturato il codice etico diventa uno strumento valido, altrimenti ridotto a un mero documento formale. I livelli fondamentali in cui si sviluppa generalmente, liberamente adattabili alla specifica realtà aziendale, si distinguono nella parte dedicata ai principi etici che rientrano nella mission dell'impresa, in una sezione contenente le norme che regolano i rapporti con gli stakeholder e il dettaglio degli standard etici di comportamento. Un buon sistema di regole etiche dovrebbe accogliere le sanzioni interne previste in caso di mancata ottemperanza degli impegni assunti e l'insieme degli strumenti che ne consentano l'implementazione nella struttura organizzativa dell'impresa (Sacconi, 1997).

---

<sup>21</sup> In particolare negli USA la redazione dei Codici Etici ha avuto una diffusione straordinaria, tanto che circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale strumento. L'impulso è stato dato a partire dal 1991 quando il Governo degli Stati Uniti ha emanato delle norme specifiche (Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations) in materia di azioni criminali da parte delle imprese. L'aver realizzato un Codice Etico consente di provare la buona fede dell'azienda, nei casi di contestazione, ottenendo sconti sulle sanzioni. In Italia tali Codici presentano ancora una diffusione limitata, perlopiù adottati dalle imprese di grandi dimensioni, quali Coop Adriatica (grande distribuzione), ENI, FIAT e Glaxo Welcome (farmaceutica).  
Fonte: <http://www.bilanciosociale.it/codiceetico.html>

Gli interventi finora presentati delineano i principi o le linee guida a cui le imprese nazionali e le organizzazioni multinazionali devono ispirarsi per procedere nell'assunzione di comportamenti socialmente responsabili; si definiscono in sostanza degli indicatori di contenuto, che si affiancano agli standard di processo, ovvero le metodologie che si possono adottare per sviluppare o ampliare la propria condotta etica e sociale. In questa categoria di iniziative si riassumono gli strumenti maggiormente diffusi sia a livello internazionale, ma soprattutto nell'ambito italiano, ovvero il Bilancio Sociale e i sistemi di gestione quali ISO 14001 e le certificazioni SA 8000, elementi centrali nella diffusione della CSR anche nel nostro paese.

### *Il Bilancio Sociale.*

Tra gli strumenti di responsabilità sociale il Bilancio Sociale rappresenta "l'esito di un processo con cui l'amministrazione rende conto delle scelte, delle attività, dei risultati e dell'impiego di risorse in un dato periodo, in modo da consentire ai cittadini e ai diversi interlocutori di conoscere e formulare un proprio giudizio su come l'amministrazione interpreta e realizza la sua missione istituzionale e il suo mandato" (Ministero dell'Interno, 2008). E' uno strumento straordinario capace di rappresentare la certificazione del profilo etico dell'impresa e di legittimare il ruolo dell'impresa non solo in termini strutturali, ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento<sup>22</sup>.

La pubblicazione del bilancio sociale è il traguardo finale di un complesso processo di rendicontazione sociale, un atto liberamente e volontariamente assunto dall'impresa, ad eccezione fatta per quelle classificate come imprese sociali. I modelli per la stesura del documento sono proposti da diversi enti ed organizzazioni, tra i quali si ricordano i principali: la GRI<sup>23</sup> che accoglie le indicazioni utili per redigere un rapporto che contempra le tre sfere di sostenibilità (economica, ambientale e sociale), il GBS<sup>24</sup> che offre un'importante riflessione sul metodo migliore per la rendicontazione degli aspetti sociali, l'IBS<sup>25</sup> che ha definito la procedura di redazione specifica per gli istituti di credito.

---

<sup>22</sup> Fonte: <http://www.bilanciosociale.it>

<sup>23</sup> "Global Reporting Iniziative". Fonte: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

<sup>24</sup> Gruppo di studio per il bilancio sociale, nato in Italia nel 1998 per promuovere i principi di redazione del bilancio sociale, riunendo gli standard proposti da diverse organizzazioni.

<sup>25</sup> Istituto Europeo per il bilancio sociale, su iniziativa dell'Institute of Social and Ethical Accountability, che invita le imprese a sviluppare una gestione eticamente e socialmente sostenibile. Fonte: [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

Il Bilancio sociale risulta essere un incomparabile mezzo di comunicazione destinato innanzitutto agli stakeholder esterni all'organizzazione aziendale, quali potenziali investitori, media, istituti governativi che sono informati circa i risultati aziendali e il loro allineamento con gli obiettivi dichiarati in merito all'impegno sociale assunto. Ma risulta anche uno strumento fondamentale per rafforzare in tutta l'organizzazione aziendale la condivisione della mission e dei valori che raccoglie, mediante la comunicazione interna del bilancio sociale, al fine di legittimare le scelte e le strategie aziendali di fronte ai dipendenti. Un maggiore coinvolgimento nella gestione dei processi è propedeutico all'accrescimento della motivazione e fiducia del personale, quindi un'ulteriore spinta a operare proficuamente per l'impresa in cui si crede profondamente. Non da ultimo, il bilancio sociale rappresenta un mezzo di comunicazione istituzionale, un atto trasparente e volontario per ottenere il consenso morale della comunità, per enfatizzare il legame con il territorio, per affermare che l'interesse dell'impresa coincide con l'interesse della collettività di perseguire un miglior benessere sociale.

#### *Il Bilancio Ambientale.*

La crescente attenzione dell'opinione pubblica e dei governi verso gli impatti ambientali delle attività produttive, anche a seguito degli scandali di note imprese mondiali precedentemente citate, ha indotto le imprese ad adottarsi di uno strumento informativo in merito all'impegno a favore dell'eco-sostenibilità dei processi industriali. Così nasce il Bilancio Ambientale, che a differenza di quello Sociale, introduce dei parametri specifici per la valutazione degli effetti ambientali delle attività produttive, indicati da diverse organizzazioni internazionali come il:

- CEFIC (Council of European Chemical Industry);
- PERI (Public Environmental Reporting Initiative);
- FEEM (Fondazione ENI Enrico Mattei).

La *relazione ambientale* si definisce un documento informativo nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente che vengono misurate attraverso l'utilizzo di appositi indicatori di prestazioni ambientali e pubblicato volontariamente allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato (Beda, Bodo, 2004).

L'aggettivo "ambientale" non fa esclusivo riferimento agli effetti sulla natura ma include la tutela della salute, sicurezza e la valutazione di tutti gli impatti, diretti e indiretti, sul sistema ecologico.

La redazione di un bilancio ambientale si definisce attraverso la costruzione di prospetti quantitativi destinati a riassumere i dati fisici e monetari della gestione ambientale, i quali, rilevati in appositi conti, sono successivamente rielaborati allo scopo di valutare l'efficienza e l'efficacia dell'orientamento sostenibile dell'impresa.

La struttura del Bilancio Ambientale si compone dei seguenti schemi contabili:

le risorse impiegate, i rifiuti prodotti, le emissioni in atmosfera, l'inquinamento dei corpi idrici superficiali e sotterranei, l'inquinamento del suolo e del sottosuolo, l'inquinamento acustico, le spese ambientali, infine la sintesi dei dati nel quadro contabile completo.

I principali benefici che un'azienda può ricavare dalla redazione di un Bilancio Ambientale sono:

- \* individuazione dei costi ambientali e degli sprechi;
- \* valutazione dell'opportunità di investimenti in tecnologie a minor impatto ambientale;
- \* valutazione del livello di tutela e di valorizzazione del territorio nel quale si opera;
- \* individuazione degli elementi di criticità legati alla propria attività e delle azioni volte al miglioramento ambientale;
- \* costruzione di una rete di monitoraggio che permetta lo sviluppo di un sistema di gestione ambientale (Certificazione ISO14001:2004/Registrazione EMAS II);
- \* sviluppo di efficaci strumenti di comunicazione ambientale rivolti alla popolazione e alla pubblica amministrazione.

Non vanno inoltre trascurati i benefici in termini di reputazione aziendale che scaturiscono dal migliore soddisfacimento delle esigenze conoscitive degli stakeholder e dalla concreta dimostrazione di un maggior impegno profuso nella gestione delle problematiche ambientali.

#### *Le certificazioni internazionali.*

Un'altra categoria di standard di processo sono i sistemi di gestione introdotti dagli enti di standardizzazione internazionale (ISO) nei campi della qualità e dell'ambiente, con lo scopo di incoraggiare l'adozione di comportamenti socialmente responsabili sia all'interno che all'esterno dell'impresa, mediante la certificazione rilasciata da organismi accreditati, ma richiesta volontariamente dall'impresa. La crescente diffusione dei sistemi di gestione nelle prassi aziendali, ha determinato una spinta all'adozione per quelle organizzazioni ancora titubanti verso le potenzialità di tali sistemi, soprattutto conseguentemente al timore di perdere competitività rispetto ai concorrenti precursori nell'accogliere tali strumenti nei processi aziendali.

Infine, un ulteriore strumento è rappresentato dalla certificazione sociale ed etica, tra cui il più significativo è la SA 8000, una norma di riferimento volontaria emessa dal SAI<sup>26</sup> fondato dal Council on Economic Priorities Accreditation Agency<sup>27</sup>, che richiede il rispetto delle leggi nazionali ed internazionali in tema di lavoro e del luogo lavorativo, nonché dei requisiti etici quali: la libertà di associazione ed il diritto alla contrattazione collettiva, evitare forme di discriminazione (razziale, religiosa, politica, disabilità, sessuale), garantire le pari opportunità e una equa retribuzione, rispettare un orario di lavoro adeguato. Inoltre devono essere rispettati i principi di documenti internazionali quali la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (ONU), la Convenzione dell'ONU sui diritti del Bambino, le convenzioni e raccomandazioni ILO.

La certificazione SA 8000 costituisce *“una sorta di “bollino sociale” che consente all’impresa di presentarsi agli stakeholders con un’immagine più rassicurante, sulla base della quale poter chiedere ed ottenere la fiducia di chi, direttamente o indirettamente, partecipa alla vita aziendale”* (Sciarelli S., 2007, 205).

Con un qualche ritardo rispetto al panorama internazionale anche l'Italia ha accolto ed interpretato questo generale orientamento a favore della Responsabilità Sociale d'Impresa, sia con

iniziative istituzionali a livello nazionale o locale, sia con progetti di varia natura promossi da enti, associazioni ed organizzazioni espressione del mondo imprenditoriale, del volontariato, della ricerca, dell'accademia e della formazione.

### *Il Rating Etico.*

Misurare e pubblicizzare la performance sociale è un mezzo potenzialmente efficace per influenzare il comportamento dei consumatori, sempre che i rating vengano misurati in modo coerente e che riflettano accuratamente l'impatto sociale delle aziende.

Sebbene l'influenza degli indici finanziari di sostenibilità sia elevata grazie all'autorevolezza degli enti valutatori e alla crescente importanza dell'oggetto esaminato, si riscontra come le condizioni di coerenza e efficacia non vengano pienamente riscontrate nell'attuale profusione di checklist sulla CSR. Innanzitutto i criteri utilizzati nelle classifiche variano ampiamente, non consentendo un ipotetico confronto tra le imprese valutate da standard differenti, favorendo l'ambiguità e incomparabilità dei sistemi utilizzati. Il Dow Jones Sustainability Index, ad esempio, esamina solo alcuni aspetti della performance economica ai fini delle sue valutazioni.

---

<sup>26</sup> “Social Accountability International”.

<sup>27</sup> Organismo che riunisce a livello internazionale rappresentanti di governi, sindacati, università, enti di certificazione, società di consulenza.

Attribuisce al servizio al cliente un peso che supera quasi del 50% quello della *corporare citizenship*, intesa come impegno volontario nel risolvere le problematiche della comunità.

Per contrasto il FTSE4Good Index, altrettanto importante, non prevede alcun indicatore né della performance economica né del servizio al cliente. Anche quando i criteri sembrano essere gli stessi, il peso che viene loro attribuito è invariabilmente diverso ai fini del punteggio finale. Al di là della scelta dei pesi e delle misure c'è una questione ancora più spinosa, ovvero come valutare se i criteri siano stati soddisfatti. La maggioranza dei media, delle organizzazioni no profit e delle società di consulenza che operano nell'ambito degli investimenti ha troppe poche risorse a disposizione per valutare l'universo delle complicate attività svolte dalle imprese a livello globale. Di conseguenza c'è la tendenza a impiegare indicatori basati su dati facilmente disponibili e a buon mercato, malgrado tali indicatori non siano misure affidabili degli effetti sociali o ambientali che vorrebbero rispecchiare. Il Dow Jones Sustainability Index, ad esempio, utilizza il numero dei membri del Consiglio di Amministrazione di un'impresa come indicatore del suo coinvolgimento nella comunità, anche se senza alcuna correlazione tra la numerosità degli amministratori e la propensione al servizio socialmente utile. Infine, anche se gli indicatori prescelti riflettono accuratamente l'impatto sociale, i dati sono spesso inaffidabili. La maggioranza dei rating si basa su indagini caratterizzate da un tasso di risposta insufficiente a fini statistici, nonché su dati interni riportati direttamente dalle imprese e non sottoposti ad alcuna verifica esterna. Le imprese che hanno più cose da nascondere sono quelle che hanno meno probabilità di rispondere. Il risultato è un'accozzaglia di rating perlopiù senza significato, con la conseguenza che praticamente ogni impresa può vantarsi di soddisfare qualche indicatore di responsabilità sociale.

Attualmente sono nove le imprese italiane nella lista del Dow Jones Sustainability Index ovvero Eni, Enel, Italcementi, Monte dei Paschi di Siena, Pirelli, STMicroelectronics, Telecom Italia, Terna ed Unicredit. Tra le aziende del nostro paese Eni è stata eletta leader mondiale tra le compagnie petrolifere per quel che concerne la sostenibilità. Enel, invece, è stata annoverata tra le migliori aziende per le sue attività nel settore sociale ed ambientale inoltre scelta come destinataria di investimenti di alcuni importanti fondi etici internazionali<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Fonte: [www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

## Bibliografia Capitolo Secondo

Abrams F.W. (1951), *Management's Responsibilities in a Complex World*, Harvard Business Review, Vol. 29, No. 3, Maggio.

Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw Hill, New York.

Beda A., Bodo R. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa. Strumenti e strategie per uno sviluppo sostenibile dell'economia*, Il Sole 24 Ore Pirola.

Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper&Brothers Publishers, New York.

Carroll A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, Academy of Management Review, No.4, pp: 497-505.

Carroll A.B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, Luglio-Agosto.

Clark J. M. (1916), *The Changing Basis of Economic Responsibility*, The Journal of Political Economy.

Clarkson M.B.E. (1991), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*.

Clarkson M.B.E. (1994), *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, University of Toronto, Toronto.

Commissione Europea (2001), *Green Paper "Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility"*, Bruxelles, COM 2001.

Committee For Economic Development (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, Luglio.

Davis K. (1960), *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review, pp: 70-76.

Davis K. (1973), *The case for and against business assumption of social responsibilities*, Academy of Management Journal, Vol. 16.

Davis K. (1976), *Social Responsibility is Inevitable*, California Management Review, Vol.19, No. 1.

Dodd E.M. (1932), *For Whom Are Corporate Managers Trustees?*, Harvard Law Review, Vol. 45, No. 7, Maggio.

Donaldson T. (1989), *The Ethics of International Business*, New York, Oxford University Press.

Donaldson T. e Dunfee T.W. (1994), *Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*, The Academy of Management Review, pp: 252-84.

Emshoff J.R. e Freeman R.E. (1979), *Stakeholder management*, Working Paper del 1978 citato in F.D. Sturdivant, *Executives and Activists: Test of Stakeholder Management*, California Management Review, Autunno, Vol. 22, No. 1, p. 55.

Evan W.M. e Freeman R.E. (1988), *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*, Tom L. Beauchamp and Norman Bowie, ed. *Ethical Theory and Business*, terza ed., Englewood Cliffs.

Fabris G. (2003), *La comunicazione d'impresa*, Sperling and Kupfer Editori.

Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, Chicago.

Gay E.F. (1927), *The Founding of The Harvard Business School*, Harvard Business Review, Luglio.

Garriga, E., Melé, D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, Journal of Business Ethics, pp: 56-57.

Goodpaster K.E. (1991), *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, Business Ethics Quarterly, Vol. 1, N. 1, pp: 53-73.

Johnson H. (1971) *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*.

Levitt T. (1958), *The Dangers of Social Responsibility*, Harvard Business Review, Vol. 36, No. 5, pp: 41-50.

Manne H. J. e Wallich H. C. (1972), *The Modern Corporation and Social Responsibility*, Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research

Mannucci F. (2003), *Le imprese e il rispetto dei diritti umani*, Milano, Mani Tese.

Moscarini F. (2009), *Lo sviluppo degli studi sulla Corporate Social Responsibility nella dottrina internazionale*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 3-4, pp: 178-193

Porter M. (1985) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.

Porter M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, edizione italiana "Strategia e competizione. Come creare, sostenere e difendere il vantaggio di imprese e nazioni", Il Sole 24 Ore.

Porter M.E. e Kramer M.R. (2007), *Strategia e società, il punto di incontro tra il vantaggio competitivo e Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, gennaio/febbraio, n.1/2.

Prakash Sethi S. (1973), *Dimensions of Corporate Social Performance: An analytic framework*, *California Management Review*, cit., pp: 58-64, No. 3.

Sacconi L. (1997), *Economia, Etica e Organizzazione, Il contratto sociale dell'impresa*, Laterza, Roma-Bari.

Sacconi L. (2005), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice.

Sciarelli S. (2007), *Etica e responsabilità sociale dell'impresa*.

Smith A. (1776), *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Strahan e Cadell.

Veblen T. (1899), *La teoria della classe agiata*, Londra, McMillan Company.

Votaw D. (1972), *Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility*, *California Management Review*, Vol. XV, No. 2.

Sitografia

[www.avonreclutamento.it](http://www.avonreclutamento.it)

[www.bayer.it](http://www.bayer.it)

[www.corriere.it](http://www.corriere.it)

[www.meso.ospedale.al.it](http://www.meso.ospedale.al.it)

[www.minambiente.it](http://www.minambiente.it)

[www.novartis.it](http://www.novartis.it)

[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

[sustainability.viublogs.org](http://sustainability.viublogs.org)

[www.unicef.it](http://www.unicef.it)

[www.valcucine.it](http://www.valcucine.it)

## Capitolo Terzo

### Gli effetti della CSR sulle performance dell'impresa

Numerose sono le questioni teoriche ed empiriche ancora irrisolte relativamente agli effetti dell'interiorizzazione della responsabilità sociale sulle strategie aziendali. Gli ambiti salienti della disciplina, che non trovano ancora una risposta condivisa, riguardano la contestata definizione di CSR, le metodologie per misurarne la performance aziendale, gli effetti della CSR nelle relazioni con gli stakeholder, i costi emergenti dell'impegno a sviluppare nell'organizzazione tale approccio (McWilliams, Siegel e Wright, 2006, 8).

La diversità sostanziale nell'uso del concetto di CRS, al contempo sinonimo di business etico, filantropia aziendale o impegno ambientale, rende complessa l'analisi comparativa dei risultati degli studi, con la conseguente difficoltà di costruire modelli di cultura organizzativa o di leadership utili all'introduzione della responsabilità sociale nell'organizzazione aziendale.

Come si vedrà nel presente capitolo sono molti i contributi sul tema della responsabilità sociale che affrontano le implicazioni positive o negative nelle strategie e politiche aziendali, nonché la valutazione dei costi/benefici che l'approccio può apportare all'organizzazione aziendale, in relazione al contesto competitivo in cui opera.

La scelta di un'impresa di orientarsi verso comportamenti socialmente responsabili racchiude in sé certamente un alto valore morale, in quanto l'organizzazione sposa il concetto del ruolo sociale dell'impresa all'interno della società, oltre al naturale scopo economico, ma è difficile immaginare che le imprese si muovano in questa direzione solo perché ritengano sia una cosa puramente giusta o etica.

La dimostrazione che i comportamenti socialmente responsabili possono implicare vantaggi di natura economica, giustificherebbe gli investimenti necessari per modificare completamente il modello di governance e la struttura organizzativa, in ragione di una maggiore attenzione delle istanze di tutte le categorie di stakeholder. L'affermazione della posizione sociale dell'impresa si realizza attraverso l'orientamento alla massimizzazione del profitto, in quanto l'intento di assumere una responsabilità verso la società si scontra con le resistenze della proprietà a concordare investimenti aggiuntivi per la pianificazione socialmente responsabile delle attività, persuasa solo dall'evidenza di concreti risultati e di migliori performance economiche. In sostanza i buoni propositi legati alla CSR dovrebbero dimostrare di aver assicurato un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti, che a loro volta sarebbero incentivati ad

adottare un impegno sociale per ridurre il gap competitivo rispetto alle imprese precorritrici, avviando un circolo virtuoso guidato dalla responsabilità sociale dell'impresa.

Il punto cruciale del dibattito si riscontra nella necessità di rilevare i benefici economici degli investimenti sociali, sebbene sia certamente più semplice quantificare i costi sostenuti piuttosto che i vantaggi prodotti. Ad esempio, il design innovativo del packaging che consenta di ridurre il consumo di materie prime per realizzarlo, determina delle spese certe in progettazione e un risparmio di input quantificabile, ma la complessità emerge nel misurare il ritorno monetario sia in termini di impatto ambientale per effetto dei minori rifiuti generati, sia nel definire il rafforzamento della brand reputation.

Nonostante le difficoltà intrinseche nella misurazione del ritorno economico, le pubblicazioni accademiche hanno suggerito un ampio ventaglio di benefici:

- a. Rafforzamento del capitale reputazionale
- b. Valorizzazione delle relazioni con gli stakeholder
- c. Riduzione dei costi di transazione e di agenzia
- d. Migliora la gestione del capitale umano
- e. Elemento di differenziazione del prodotto.
- f. Gestione dei rischi e delle crisi
- g. Efficace sviluppo internazionale
- h. Vantaggi fiscali e semplificazioni amministrative
- i. Aumenta il valore dell'impresa sottoposta a rating etico

- a. Rafforzamento del capitale reputazionale.

Un tema di crescente interesse per le aziende è quello connesso alle implicazioni delle attività di CSR sulla costruzione della reputazione aziendale, ritenuta risorsa intangibile ma fondamentale per il successo del business. Nella letteratura la reputazione è intesa come il giudizio diffuso che i diversi stakeholder dell'azienda formulano sulla credibilità delle sue affermazioni, sulla qualità e affidabilità dei suoi prodotti e servizi, sulla legittimità e responsabilità delle sue azioni (Francesconi, 2011, 204).

Alcuni studi svolti nel campo delle relazioni pubbliche e della corporate communication sembrano concordi nel sostenere che lo scopo di tali attività non sia rinvenibile nel delineare l'immagine dell'impresa, quanto nel miglioramento delle relazioni con i suoi stakeholder e il potenziamento della sua reputazione. Le motivazioni che suggeriscono di abbandonare la finalità della costruzione dell'immagine si riferiscono alla natura stessa nel concetto,

raffigurabile come l'apparenza esteriore di un'organizzazione, sulla quale si può incidere con rapidità attraverso operazioni di comunicazione.

Nel tempo si rafforza la convinzione che l'immagine non è altro che una deliberata costruzione estetica mirata a catturare le percezioni dei consumatori, distinta dall'identità profonda dell'impresa, ovvero l'insieme dei significati e valori che raffigurano la value proposition dell'impresa. L'utilizzo del termine immagine rievoca l'idea di artefatto appositamente definito per attrarre la mente dei potenziali clienti con allusioni e manipolazioni di una realtà anche ben diversa (Invernizzi, 2004).

Contestualmente all'impoverimento del concetto di immagine aziendale, acquistano notorietà e rilevanza le relazioni con gli stakeholder, una forma di capitale che garantisce la reputazione dell'impresa, intesa come l'insieme delle percezioni e delle opinioni che si formano sulla base delle sue caratteristiche e dei suoi comportamenti nel tempo, radicata in aspetti consistenti, profondi e consolidati con particolare riferimento alle strategie attuate.

Ben noti sono i casi negativi, nei quali i comportamenti socialmente irresponsabili hanno determinato pesanti effetti economici: un esempio famoso è quello di Nike quando si è scoperto che sfruttava il lavoro minorile nei paesi del terzo mondo per fabbricare i palloni da calcio, accendendo l'ira dei consumatori che minacciarono azioni di boicottaggio dei prodotti, causando ingenti danni monetari.

Due sono quindi le caratteristiche che distinguono la reputazione dall'immagine. Innanzitutto la reputazione si costruisce col passare del tempo e la si può perdere rapidamente, tanto che gli interventi mirati di relazioni pubbliche o campagne pubblicitarie non sono immediatamente efficaci nel breve periodo. I media digitali hanno notevolmente accelerato la velocità di scambio dei contenuti informativi, dilatando un fenomeno naturale: i consumatori tendono ad esprimere con maggiore veemenza le opinioni negative rispetto alle esperienze positive vissute, ma nel contesto del web le informazioni sono ancor più amplificate e incontrollabili, raggiungendo masse sociali considerevoli. Il management è obbligato a sviluppare una governance dei contenuti informativi, per arginare tempestivamente quelle critiche e affermazioni ostili, pregiudizievoli alla stima e fiducia accordata all'impresa. Se da un lato i new media favoriscono il coinvolgimento emotivo e il dialogo aperto tra impresa e consumatori, che contribuiscono a rafforzare la reputazione aziendale, dall'altro divengono dei potenti strumenti di denuncia sociale, una sorta di memoria collettiva difficilmente oscurabile.

La seconda fondamentale differenza con il concetto di immagine è che la reputazione si basa sui comportamenti, sulle azioni compiute dall'organizzazione, sulla sua storia reale. Pertanto la

reputazione può essere il risultato di attività di comunicazione e di relazioni pubbliche sviluppate dall'organizzazione nel tempo, attraverso modalità e contenuti coerenti alle azioni svolte nello stesso periodo (Invernizzi, 2004).

Una buona reputazione aziendale consente all'impresa di godere di un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti grazie a una migliore percezione che gli stakeholder hanno dell'azienda stessa, un asset allo stesso tempo fragile ma di valore, che diviene una chiave distintiva nel differenziare l'impresa dai rivali (Rindova e Fombrun, 1999). Non risulta una situazione durevole e statica ma è una proprietà dinamica, dall'intensità variabile a seconda delle aspettative soddisfatte del portatore di interesse coinvolto, che stima il comportamento dell'impresa secondo personali attributi di importanza. Acquista ancor maggior peso nelle fasi precedenti all'instaurarsi della relazione, in quanto diviene una misura della fiducia da accordare all'impresa, influenzando la scelta dei partner con i quali stabile un rapporto (Ibidem).

Si evidenzia chiaramente che la reputazione è un costrutto complesso e multidimensionale, frutto del giudizio pubblico in merito alle politiche assunte dall'impresa, delle impressioni positive o negative percepite dagli stakeholder sugli atteggiamenti del business, quindi il risultato dell'impegno dell'impresa a soddisfare le istanze sociali avanzate dai soggetti che interagiscono con essa. Perciò secondo gli autori, per creare e mantenere una consolidata reputazione, si deve intervenire in quelle pratiche e iniziative che colpiscano favorevolmente e durevolmente il giudizio dei soggetti destinatari, appunto rinvenibili in un adeguato livello di corporate social responsibility, che si concretizza nel coinvolgimento presso la comunità di riferimento, nella redazione del codice etico, nello sviluppo di un clima di lavoro motivante per i dipendenti (Ibidem).



Dunque, i suddetti ambiti della CSR contribuiscono a influire direttamente e indirettamente sulla qualità delle relazioni con gli stakeholder e conseguentemente sul livello della reputazione di un'organizzazione: la comunicazione trasparente delle informazioni in merito all'impegno verso la comunità, l'assunzione di una responsabilità etica nelle strategie del business, la tutela del capitale umano impiegato nei processi produttivi, riduce le asimmetrie informative favorendo la costruzione di opinioni che incidono sul livello di reputazione

accumulato dall'impresa parallelamente agli impegni sociali assunti. Certamente il rapido e pratico accesso alle informazioni, facilitato dalle moderne tecnologie capaci di scrutare ciascuna realtà dell'impresa seppur nascosta, pone la sfida al controllo dei contenuti capaci di ledere la reputazione aziendale. Tuttavia l'altra faccia della medaglia è l'opportunità di far conoscere all'opinione pubblica quelle attività socialmente utili che rafforzano il credito e l'onorabilità delle azioni dell'impresa. Solo attraverso la costruzione di una reale e solida reputazione si favorisce la fiducia del mercato, ossia una relazione di empatia fondata sulla condivisione di valori e significati, sulla stima e anche l'affetto, gli ingredienti basilari di un rapporto duraturo e coinvolgente, che conduce alla fedeltà del consumatore.

b. Valorizzazione delle relazioni con gli stakeholder.

L'impresa ed il proprio operato sono costantemente sottoposti ad un processo continuo di legittimazione da parte di quei soggetti impegnati a preservare i propri interessi emergenti nei quotidiani processi aziendali e oltretutto capaci di influenzarne l'evoluzione.

L'impresa non è un'entità astratta, ma un'organizzazione contestualizzata, è un sistema che armonizza aspetti sociali, politici, etici senza sacrificare la propria natura economica. I contributi di Clarkson (1995) in merito alla teoria degli stakeholder suggeriscono che i soggetti portatori di interessi sono i destinatari diretti e indiretti dell'agire complessivo dell'impresa, risentono degli effetti del suo comportamento nel soddisfacimento dei loro bisogni e nel raggiungimento dei loro obiettivi e possono, a loro volta, incidere fortemente sui risultati dell'organizzazione. Quindi gli studi appartenenti al filone considerato fanno emergere che l'impresa di successo è quella che massimizza la forza e le capacità relazionali nelle sue attività produttive e gestionali. Il governo delle relazioni dell'impresa con i sub sistemi e i sovra sistemi, con i clienti, con gli stakeholder, rappresenta un aspetto cruciale dell'impresa moderna. Dalla reciproca interrelazione si realizza la sopravvivenza stessa dell'organismo aziendale, pertanto l'adozione di comportamenti etici e socialmente responsabili, nonché di una comunicazione coerente e trasparente da parte dell'impresa nei confronti dei suoi stakeholder si tradurrà in risultati economici positivi per l'impresa. La CSR diviene uno strumento imprescindibile per ottenere il supporto di coloro che interagiscono fortemente nella vita dell'impresa, fondamentale sia per evitare pesanti crisi che possono avere ripercussioni disastrose sull'andamento economico delle organizzazioni, sia per stabilire un rapporto collaborativo coi dipendenti, infine per coinvolgere l'opinione pubblica e le diverse categorie di stakeholder che maturano il proprio consenso sull'operato dell'impresa

(Invernizzi, 2004). Il sostegno dei portatori di interesse è un elemento essenziale per limitare gli ostacoli all'attuazione delle strategie aziendali.

c. Riduzione dei costi di transazione e di agenzia

Secondo l'approccio della Transaction Costs Economics (TCE) i costi totali che un'impresa deve sostenere sono costituiti da due voci distinte: i costi di produzione e i costi di transazione. Supponendo che i costi di produzione siano costanti nel tempo, bisogna cercare di ridurre quelli relativi alle transazioni. L'impresa sceglierà la forma di governo che minimizza tali costi di transazione e se essi sono superiori ai benefici la transazione semplicemente non avverrà.

La TCE suddivide i costi di transazione in due diverse categorie, definite costi ex-ante e costi ex-post.

I costi ex-ante sorgono prima che la transazione abbia luogo, come ad esempio i costi per redigere il contratto, per raccogliere informazioni sulla controparte, per predisporre procedure per risolvere eventuali controversie future. Mentre i costi ex-post si manifestano in seguito alla stipula del contratto, quali gli oneri sostenuti per controllare che la prestazione stabilita contrattualmente venga svolta nei tempi e secondo le modalità decise, oppure i costi legali effettivamente sorti nel caso di controversie. Williamson (1981), padre dell'approccio ai costi di transazione, afferma che l'organizzazione d'impresa avrebbe lo scopo di creare un sistema di governance delle transazioni in grado di minimizzare sia i costi di transazione ex-ante, cioè i costi di agenzia, sia i costi di transazione ex-post, detti di enforcement. Per Williamson sono tre le caratteristiche che determinano il particolare tipo di transazioni che richiedono una relazione di autorità e di ordinamento privato all'interno della struttura di impresa: la razionalità limitata, l'opportunismo e la specificità delle risorse. Il concetto di razionalità limitata, mutuato da Simon (1978), implica che l'agente economico non sia generalmente in grado di controllare tutte le conseguenze delle sue decisioni né tutti gli effetti che le decisioni altrui hanno sulle proprie. L'ipotesi di opportunismo spiega come i soggetti economici tendano a comportarsi in modo ambiguo, ossia perseguono il proprio interesse personale cercando di ottenere un vantaggio anche a spese della controparte. Opportunismo significa ricerca del proprio interesse anche attraverso mezzi sleali come l'inganno, l'astuzia, la mancata rivelazione d'informazioni, discostandosi significativamente dalle teorie classiche che raffigurano l'uomo certamente egoista ma incapace di ingannare, che agisce nel proprio interesse ma garante del beneficio collettivo (Smith, 1776).

Se le transazioni si basassero sulla fiducia reciproca ed entrambi gli attori avessero la certezza che la controparte non si comporterebbe in nessun caso in maniera opportunistica, allora il

mercato non darebbe luogo a risultati negativi, ma questa è una situazione ideale. Tuttavia bisogna aggiungere che l'adozione di un comportamento opportunistico presumibilmente disincentiva gli altri attori economici a trattare con l'impresa speculatrice. Pertanto, sebbene un'impresa sia tentata a comportarsi opportunisticamente, la preoccupazione di costruirsi una buona reputazione che non la danneggi nel futuro è un deterrente all'assunzione di tale atteggiamento.

Nel 1995 Jones integra il concetto di responsabilità sociale dell'impresa nelle teorie sui costi di transazione, affermando che una relazione fondata sulla fiducia e la cooperazione tra impresa e stakeholder è fonte di vantaggio competitivo, perché l'affidabilità, l'onestà e la trasparenza del comportamento producono risultati molto elevati. Sostiene, dunque, che un atteggiamento corrispondente alle aspettative dei portatori di interesse migliora il rapporto tra gli attori del mercato, perché agisce sugli elementi che influiscono sui costi di transazione e di agenzia, riducendone l'impatto. In tal modo, l'impresa raggiunge una soddisfacente posizione competitiva investendo nella trasparenza, nella correttezza, nel dialogo e nella fiducia espressa verso i soggetti che interagiscono con essa, fattori determinanti nel limitare i costi aggiuntivi delle transazioni economiche.

d. Migliora la gestione del capitale umano

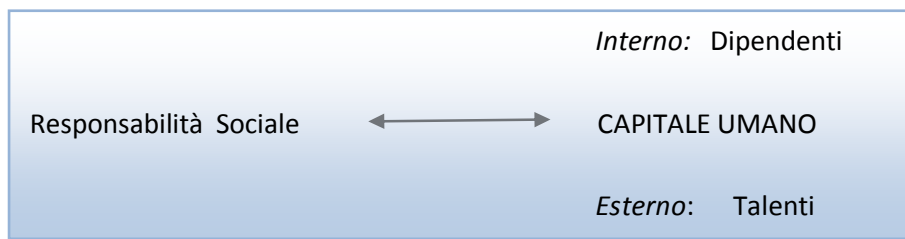
È opinione largamente condivisibile che il talento, la professionalità e la qualità della forza lavoro sono una fonte importante di vantaggio competitivo, in quanto risorse uniche da valorizzare per raggiungere una posizione difficilmente imitabile dai concorrenti.

Per mantenere durevolmente il successo economico risulta fondamentale l'investimento in pratiche sociali dirette alle risorse umane, in quanto esiste una correlazione positiva tra benessere delle persone nell'ambiente di lavoro e la qualità delle prestazioni, intesa come capacità di perseguire risultati soddisfacenti (Cerica, 2009). Un caso tipicamente italiano riguarda la Ferrari, che nei primi anni Novanta affrontava un delicato momento di crisi. I vertici scelsero di investire nel capitale umano, attraendo risorse talentuose da ogni parte del mondo e innovando l'ambiente di lavoro introducendo il progetto "Formula Uomo", dove il legame impresa e dipendente si rispecchia anche nel design architettonico degli stabilimenti e negli accurati programmi di benessere (Ibidem).

Le imprese sono raffigurabili come organismi che hanno ragione di esistere per due fondamentali motivazioni, ovvero perseguire lo scopo di natura economica e lo sviluppo di una comunità di individui, che si relazionano giorno per giorno attraverso il lavoro, dando così significato alla loro esistenza. Migliorare la qualità della vita organizzativa significa essere

coscienti che la salute non riguarda soltanto il benessere psicofisico, ma incorpora in sé i temi della sicurezza e della vulnerabilità sociale.

La sostenibilità dei rapporti con le risorse umane si proietta in due direzioni: all'interno della struttura aziendale, corrispondendo alle esigenze delle persone presenti nell'organizzazione e verso l'ambiente esterno, favorendo l'attrazione dei potenziali talenti.



La prima direttrice si configura come un approccio alla CSR diretto agli stakeholder interni, che si manifesta nell'interesse verso le problematiche dei lavoratori e dipendenti e nel coinvolgimento verso i bisogni dell'individuo. Gli ambiti di primaria attenzione sono la salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, la formazione, lo sviluppo e la pianificazione dei ruoli aziendali e delle carriere; iniziative che mirano a saldare la fiducia reciproca tra management e subordinati, per migliorare il clima lavorativo con benevoli effetti sull'efficienza produttiva, la motivazione e l'engagement del personale.

Anche a livello nazionale aumenta la consapevolezza sulla rilevanza delle pratiche socialmente responsabili nei confronti di lavoratori e dipendenti, come emerge da una ricerca del 2010 di Csr Manager Network Italia su un campione di 48 Csr manager e 41 Direttori del Personale, che indaga il tema della gestione dei rapporti con i propri collaboratori, rivelando come l'87,5% dei CSR manager e l'80,5% degli HR manager giudichino la CSR un elemento strategico per l'impresa. Quindi una significativa convergenza di opinioni in merito alla considerazione che l'orientamento alla socialità delle relazioni sia un driver essenziale per lo sviluppo della competitività dell'impresa. Sebbene i CSR manager attribuiscono una maggiore rilevanza alle iniziative volte a favorire comportamenti di rispetto dell'ambiente naturale nei lavoratori, mentre gli HR manager sottolineano l'importanza delle iniziative connesse alle produttività, entrambi concordano sulla priorità di sviluppare una gestione responsabile delle risorse umane, con particolare enfasi a tre elementi chiave.

Innanzitutto il benessere dei lavoratori, obiettivo primario espresso dalla quasi totalità degli intervistati, che attribuiscono maggior valore a iniziative quali: prestare attenzione alla salute

dei lavoratori (programmi di prevenzione per stili di vita sani); prevenire, monitorare e ridurre lo stress; garantire il benessere psico-fisico dei lavoratori in partnership con le comunità locali.

In secondo luogo la conciliazione, in quanto una CSR strategica induce a rivalutare l'importanza dell'eterogeneità culturale e di genere, dell'interesse al tema della conciliazione vita-lavoro, nonché della sensibilità ai bisogni familiari dei lavoratori e lavoratrici, iniziative che riducono gli impatti della vita personale del dipendente sulle sue performance produttive.

Il tema finale è "l'occupabilità", intesa come l'investimento nel consolidare le capacità personali attraverso iniziative di formazione e supporto alla carriera, che mantengano il personale attrattivo per il mercato del lavoro. Si tratta di programmi formativi attuati durante tutta la carriera professionale; l'accesso all'istruzione di base (obbligo formativo); servizi di outplacement e supporto alla mobilità; servizi di mentoring (supporto di carriera individualizzato da parte di senior manager).

Il benessere dei lavoratori, la conciliazione e l'occupabilità sono i fattori determinanti delle politiche aziendali orientate alla valorizzazione delle risorse umane per accrescere le performance economiche dell'impresa (Molteni, Bertolini, Pedrini e Guerci, 2010).

La spinta alla diffusione di pratiche di CSR si ravvisa come soluzione alla problematica intrinseca della struttura organizzativa, ovvero i pervasivi fenomeni di asimmetria informativa e di incompletezza contrattuale, che rendono maggiormente complesso il controllo del management sull'operato dei collaboratori. L'adozione di sistemi di incentivo è la risposta tradizionalmente attuata per estrarre da ciascun dipendente lo sforzo ottimale per raggiungere gli obiettivi prefissati. La debolezza della politica basata sugli incentivi di natura economica si rileva nei costi per attuarla e nel concetto che sottende il processo, ovvero pagare per ottenere un comportamento morale onesto, che non contribuisce a eliminare i comportamenti opportunistici nel lungo periodo, anzi li rafforza, intensificando l'onere per combatterli. Un'opzione al comune sistema di incentivi di tipo monetario si rileva nel consolidamento di un atteggiamento di persuasione e di approvazione sociale: attraverso lo sforzo a costruire un ambiente di lavoro propositivo e motivante si riducono i rischi di assenteismo, conflitto e inefficienza (Di Giacomo, 2007).

La dimensione socializzante dell'impresa dovrebbe accrescere la fiducia dei dipendenti, una essenziale risorsa non solo nella normale gestione delle attività aziendali, ma anche nelle scelte strategiche di cambiamento, in quanto i lavoratori sosterranno le decisioni del vertice aziendale e contribuiranno attivamente alla loro attuazione.

La seconda direttrice si rivolge al contesto competitivo, dove la reputazione di impresa socialmente responsabile incrementa la capacità di attrarre nuove risorse e talenti, ovvero l'attitudine che gli esperti definiscono come Employer Branding, che mira rendere il datore di lavoro desiderabile e attrattivo (Backhaus, Tikoo, 2004).

In particolare, Greening e Turban (2000) hanno condotto un esperimento in cui evidenziarono le diverse performance sociali dell'impresa che offrivano opportunità di assunzione a un gruppo di potenziali candidati, scoprendo una maggiore propensione e interesse da parte loro a ottenere il posto di lavoro presso le imprese socialmente responsabili piuttosto che nelle imprese con scarsa reputazione in termini di prestazioni sociali.

L'attrattività della domanda di lavoro stimola una più ampia disponibilità dei potenziali candidati a rispondere alla ricerca dell'impresa, favorendo l'opportunità di selezionare tra le migliori reclute da inserire nell'organizzazione aziendale, nonché di ridurre il turnover tra i dipendenti, incentivati a permanere in un contesto lavorativo soddisfacente, cosicché la capitalizzazione dell'esperienza e delle competenze incrementa la professionalità e efficienza del servizio offerto dall'impresa.

e. Elemento di differenziazione del prodotto.

La CSR può rappresentare uno strumento per valorizzazione l'offerta aziendale, in risposta alla crescente sensibilizzazione del cliente verso le tematiche sociali come il rispetto dei diritti umani, la tutela dei minori, l'utilizzo di materiali riciclabili, l'assenza di materiali geneticamente modificati; un cliente sempre più disposto a sostenere un premium price per quei prodotti provenienti dalle imprese che si caratterizzano per il loro impegno sociale.

Dagli studi di Bagnoli e Watts (2003) emerge che la valutazione dell'opportunità economica di attuare comportamenti socialmente responsabili dipende essenzialmente da due fattori insiti nella struttura competitiva del mercato in cui opera l'impresa, rilevabili nell'intensità della concorrenza e nella disponibilità del consumatore a pagare un premium price corrispondente all'impegno sociale dimostrato.

Per gli autori esiste una relazione inversa tra concorrenza e impegno sociale, tale che nei mercati fortemente competitivi si riscontra una minore offerta di servizi o prodotti socialmente utili frutto di strategie di responsabilità sociale dell'impresa. Dato l'assunto che la maggiore concorrenza riduce i margini di profitto per la singola impresa, si deduce che minori risorse possono essere dedicate ad attività o iniziative a favore della collettività. Al contrario, un sistema di mercato tendenzialmente oligopolista, assicura un superiore livello di ritorno economico, che consente una migliore capacità di fornire attributi addizionali di tipo sociale.

Un ulteriore approfondimento è offerto da Reinhardt (1998), che indaga le dinamiche strategiche tra l'approccio CSR e la struttura di mercato secondo una visione maggiormente esplicativa della relazione tra gli elementi in questione. L'autore suggerisce una motivazione più forte rispetto all'interpretazione dei precedenti studiosi, che giustificano l'opportunità della CSR in base ai margini attesi dalla specifica configurazione di mercato: maggiore competizione produce ridotti margini per ciascun attore di mercato, annullando di fatto gli investimenti in attributi di natura sociale, mentre nella situazione estrema di monopolio il surplus economico generato favorisce le politiche socialmente responsabili. Reinhardt slega l'analisi della struttura di mercato dall'assunto riferito ai margini economici, riconducendo la spiegazione alla caratteristica intrinseca di ciascuna configurazione del mercato, rilevabile nel grado di asimmetria informativa presente.

L'autore ritiene che l'impresa abbia un vantaggio ad impegnarsi in una politica di CSR qualora possa impedire ai concorrenti di imitare il comportamento che le consente di ottenere un ritorno economico aggiuntivo. Risulta presumibile che nei mercati competitivi sia improbabile perseguire un vantaggio competitivo attraverso un impegno sociale, non tanto per l'insufficienza dei margini disponibili, come proposto dal precedente studio, quanto per elevata trasparenza informativa del mercato, che determina una rapida diffusione delle conoscenze rendendo facilmente imitabile il comportamento dell'impresa incapace di mantenere una posizione dominante nel lungo periodo attraverso una strategia di responsabilità sociale.

Il merito degli studi di Reinhardt sta nell'individuare la possibilità di perseguire un vantaggio economico attraverso la CSR in presenza di asimmetrie informative che rendono la strategia adottata difficilmente perseguibile dai concorrenti, seppur in settori a bassa concentrazione di imprese, eludendo così la statica rappresentazione fornita da Bagnoli e Watt, secondo cui solo i mercati monopolistici o l'oligopolio consentono l'attribuzione di elementi sociali nell'offerta. Un mercato concorrenziale, solitamente raffigurato con un numero elevato di imprese, ma con scarsa possibilità di diffusione delle conoscenze può ugualmente favorire l'introduzione di pratiche CSR in grado di differenziare il prodotto e consolidare la reputazione dell'impresa, contribuendo a determinare un vantaggio competitivo per il business rispetto ai competitor, se il consumatore percepisce di valore l'attributo sociale del prodotto ed è disposto a pagare un premium price per averlo.

Un'utile classificazione della differenziazione del prodotto attraverso l'approccio CSR propone due diverse tipologie, quella orizzontale e quella verticale (McWilliams, Siegel e Wright, 2006, 4)

La differenziazione verticale si verifica quando la maggioranza dei consumatori preferisce un prodotto rispetto a un altro sulla base delle caratteristiche qualitative. Ad esempio, generalmente a parità di altre condizioni, il mercato privilegia il veicolo con il minor consumo di carburante, quindi associando la CSR al minor impatto energetico si attribuisce un elemento differenziante, talché nella mente del consumatore si privilegia il prodotto con attributi sociali rispetto a uno privo. Così, una versione ibrida di una Honda Accord genera minor inquinamento di una Honda Accord di serie, quindi il target percepisce l'auto ibrida migliore rispetto alla standard, in considerazione del bisogno "minor consumo di carburante". Alcuni consumatori saranno disposti a pagare un sovrapprezzo per il veicolo a minor impatto ambientale in quanto percepiscono l'attributo sociale del minor inquinamento come elemento rilevante nella scelta. Secondo gli autori questo tipo di differenziazione può rafforzare o mantenere il vantaggio competitivo dell'impresa, che aggiunge un valore all'offerta soddisfacendo una particolare esigenza e aspettativa del mercato.

Al contrario, la differenziazione orizzontale si verifica quando la scelta del prodotto è accordata sulla base di preferenze di gusto e stile, piuttosto che sulle caratteristiche qualitative. Riprendendo l'esempio precedente, i consumatori acquistano un veicolo per il colore o la comodità. Questo tipo di differenziazione non giustifica un premium price, semplicemente perché non è un attributo supplementare ma il risultato delle inclinazioni percettive del consumatore, difficilmente governate dall'impresa. Si ricorda il caso emblematico della competizione tra CocaCola e Pepsi, quando negli anni Ottanta venne introdotta la New Coke con un gusto molto simile alla Pepsi, per recuperare le quote di mercato perse a favore del concorrente, cercando di conquistare gli affezionati clienti dei rivali. Fu un enorme insuccesso per CocaCola, perché antepose come elemento fondamentale nella costruzione dell'offerta proprio il gusto del consumatore, di marginale importanza rispetto ai fattori determinanti del vantaggio competitivo quali i valori intangibili del brand e il patrimonio storico dell'impresa. Il mercato percepì il nuovo prodotto come una sorta di tradimento alle sue caratteristiche qualitative, a dimostrazione di come i gusti dei consumatori siano vulnerabili e camaleontici e non rappresentino un elemento differenziante capace di rafforzare le solide basi competitive di un'impresa .

Ulteriori casi di studio hanno provato che a parità di qualità e prezzo i clienti sceglieranno prodotti e servizi di aziende che dimostrino chiaramente un maggiore impegno socio-ambientale.

In particolare, una ricerca svolta nel contesto italiano ha evidenziato come la comunicazione della partecipazione dell'impresa in una causa sociale persuada i consumatori ad acquistare il prodotto che esprime chiaramente l'intento solidale dell'iniziativa (Baghi, Rubaltelli e Tedeschi, 2009). La comunicazione limpida ed esauriente accresce la fiducia e le reazioni positive del target, che si dimostreranno maggiormente propensi a contribuire attivamente nella causa sociale e incentivati a partecipare alla raccolta di fondi. Il risultato si rinviene nell'incremento delle vendite del prodotto driver della responsabilità sociale dell'impresa e nell'affiliazione della clientela verso l'impresa: un coinvolgimento valoriale, emotivo, affettivo al raggiungimento degli obiettivi posti dalla campagna sociale sposata dall'impresa, rafforzando la fedeltà e la stima essenziali per lo sviluppo di una relazione continuativa tra mercato e azienda.

#### f. Gestione dei rischi e delle crisi

Gli eventi negativi quali scandali, crisi ambientali o sociali segnano pesantemente le performance finanziarie delle imprese coinvolte. Godfrey, Merrill e Hansen (2008) hanno svolto una ricerca empirica per indagare il ruolo delle attività di CSR nell'influenzare i risultati economici dell'impresa al manifestarsi dell'evento negativo. Analizzando 178 casi di azioni legali e proteste contro le strategie e i comportamenti aziendali dal 1993 al 2003, rilevano come alcune tipologie di iniziative social attenuino le implicazioni negative degli eventi pregiudizievoli, dimostrandosi una sorta di strumento assicurativo contro i danni emergenti. Il modello teorico sviluppato suggerisce che l'approccio CSR costruisce un clima favorevole attorno all'operato del business, contribuendo a temperare i giudizi negativi e di condanna espressi dagli stakeholder, propensi ad accordare minori sanzioni agli errori del management, proprio in virtù del consolidato impegno sociale dell'impresa. Il modello di gestione del rischio proposto dimostra che la buona volontà dell'impresa offre una protezione dalle critiche dell'opinione pubblica, ma suppone che il legame tra le attività di CSR e il grado di assicurazione prodotto varia in primo luogo dal tipo di evento negativo e soprattutto dalle caratteristiche dei processi socialmente responsabili adottati dall'impresa. In particolare, le iniziative sociali puramente commerciali non offrono alcun beneficio ai risultati economici in un contesto di crisi, mentre la responsabilità sociale interiorizzata dalla mission dell'impresa e

accolta come obiettivo istituzionale dell'organizzazione supporta il valore economico prodotto dall'impresa, mitigando gli effetti dell'evento negativo.

L'approccio CSR risulta un comportamento preventivo, una protezione per gli eventuali rischi insiti nell'attività d'impresa. Come suggeriscono Porter e Kramer (2007), lo studio della catena del valore dei processi aziendali in una prospettiva sociale e ambientale ne comporta l'analisi attraverso una lente nuova e più complessa, che evidenzia punti di forza e di debolezza. In questo modo si possono individuare fonti di rischio prima sconosciute o non sufficientemente considerate, tanto che l'impresa potrà adottare una corretta gestione per sviluppare attività di prevenzione, monitoraggio o di intervento per eliminare la stessa fonte del rischio e limitare gli eventi dannosi.

#### g. Efficace sviluppo internazionale

Le imprese che operano in un contesto nel quale la società non è ancora pronta a recepire certi fenomeni, affrontano l'esigenza di acquisire comportamenti socialmente responsabili come fattore di competitività rilevante nei processi di sviluppo internazionale. Infatti, per operare in quei mercati o paesi esteri culturalmente sensibili a queste tematiche, le imprese sono stimolate a dotarsi di opportune certificazioni in tema di CSR, soprattutto se devono anche riscattarsi dall'eventuale immagine negativa detenuta dal paese di provenienza. È noto, infatti, che l'immagine del paese di produzione (in letteratura, country of origin effect) guida il comportamento del consumatore nel processo di acquisto, soprattutto nell'ipotesi in cui egli non abbia avuto altre esperienze di consumo o quando non sia in grado di valutare gli attributi qualitativi del prodotto. In questi casi il consumatore si fa condizionare dall'immagine che si è creato del paese, attraverso una serie di elementi: il complesso di informazioni detenute sul paese (background economico e politico, il livello di sviluppo sociale, le tradizioni, i prodotti rappresentativi), la reputazione, le componenti affettive, ma anche gli stereotipi, ossia i preconcetti diffusi a livello internazionale (Nagashima, 1970). Se l'immagine percepita ha un valore negativo il consumatore potrebbe essere scoraggiato nel scegliere i prodotti provenienti da quel paese, compromettendo il processo di sviluppo internazionale delle imprese ivi operanti.

L'esistenza di valenze negative nell'immagine nazionale viene trasferita dal consumatore direttamente sui prodotti da esso provenienti, tuttavia le scelte di marketing delle imprese possono esercitare un'influenza sulle percezioni dei prodotti, tese a offuscare o a esaltare concetti evocativi che favoriscano una riconsiderazione delle opinioni sul prodotto.

Laddove l'associazione tra prodotto/impresa e paese è sfavorevole, l'impresa può porvi rimedio enfatizzando altri aspetti dell'immagine aziendale, ad esempio adottando i principi della CSR qualora la mentalità e cultura del particolare contesto economico attribuiscono rilevanza alle pratiche socialmente responsabili.

h. Vantaggi fiscali e semplificazioni amministrative

Non esiste un vero e proprio complesso organico di norme dirette ad incentivare questa recente filosofia del sociale assunta dalle imprese, tuttavia diversi sono i riferimenti della legislazione italiana ai programmi di incentivazione finanziaria volti a sostenere le imprese, al fine di promuovere un miglioramento delle condizioni lavorative al loro interno. Infatti, lo stato disciplina gli interventi finalizzati a migliorare le misure in materia di prevenzione: nell'articolo 23 del Decreto Legislativo n°38 del 23 febbraio 2000, sono disciplinati i programmi e progetti in materia di sicurezza e igiene del lavoro. La programmazione dei finanziamenti è delegata all'Istituto per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro (INAIL), che ha il compito di definire i criteri di selezione dei progetti presentati in vista di tali finanziamenti, le modalità da seguire per la formulazione dei progetti, i termini di presentazione e l'entità delle risorse da destinare annualmente. Nella legge viene attribuita priorità ai progetti provenienti dai settori più colpiti dal fenomeno infortunistico. La possibilità di accedere agli incentivi fiscali riguarda cinque particolari tipologie di intervento: eliminazione di macchine prive di marcatura CE; acquisto o installazione di impianti per l'incremento del livello di sicurezza contro gli infortuni, la riduzione dell'esposizione dei lavoratori ad agenti chimici, fisici e biologici, l'eliminazione o riduzione dell'impiego di sostanze pericolose dal ciclo produttivo; installazione di dispositivi di monitoraggio dello stato dell'ambiente di lavoro al fine di controllare l'esposizione dei lavoratori ad agenti chimici, fisici e biologici; ristrutturazione e/o modifica strutturale degli ambienti di lavoro; implementazione di sistemi di gestione aziendale della sicurezza secondo parametri conformi alla normativa internazionale. Attualmente non sono previsti finanziamenti destinati a tale scopo, ma le attività dell'INAIL in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro risultano numerose, in particolare è prevista una riduzione del tasso di tariffa per le imprese che attuino interventi di miglioramento delle condizioni di sicurezza e igiene nell'ambiente lavorativo, a sostegno delle politiche socialmente responsabili verso la prevenzione contro gli infortuni.

i. Aumenta il valore dell'impresa sottoposta a rating etico.

La responsabilità sociale dell'impresa contribuisce ad aumentare il valore per gli azionisti nei mercati in cui sono applicati rating di tipo etico. Il rating etico è una metodologia di

classificazione dei titoli obbligazionari e delle imprese che tiene conto non solo dei parametri finanziari, ma anche del livello di responsabilità sociale e ambientale delle imprese. Si tratta di un approccio più completo rispetto al rating tradizionale e prevede una valutazione e classificazione di tutto il processo gestionale dell'azienda: codici aziendali ed etici, dichiarazioni formali d'impegno verso i propri dipendenti e i consumatori finali, certificazioni etiche e notizie trasmesse dalla stampa e dalle Organizzazioni Non Profit (ONP). Il rating etico tipicamente si basa su criteri ambientali e sociali di responsabilità, ma anche sulle prospettive di sviluppo e di sopravvivenza dell'impresa e sull'impiego efficiente delle risorse da parte dell'azienda stessa. Si tratta di una metodologia ancora in fase sperimentale nella maggior parte dei mercati e, ad oggi, sono in fase di definizione i parametri per cui un'azienda può essere definita etica.

Per quanto riguarda l'ambiente, la performance può essere misurata in quanto definita da una serie di dati oggettivi come, ad esempio, le emissioni nocive, i consumi energetici, i rifiuti prodotti. Non si può dire lo stesso per la performance sociale che si basa su un concetto "qualitativo" di benessere.

Generalmente il modello standardizzato per la valutazione dell'impatto sociale della catena del valore delinea alcuni ambiti rilevanti di analisi, che rispecchiano lo specifico stakeholder di riferimento. Dunque il profilo etico dell'impresa si costruisce in più dimensioni: la clientela, analizzando la soddisfazione in termini di sicurezza e qualità dei prodotti; i dipendenti, verificando l'impegno verso la salute dei lavoratori e lo sforzo contro lo sfruttamento minorile; l'ambiente, misurando l'efficacia delle politiche ambientali e delle certificazioni adottate; la supply chain, attraverso la selezione dei fornitori e la equa negoziazione degli approvvigionamenti nei paesi non sviluppati; la collettività, verificando l'interesse al benessere della comunità; l'eticità del business, controllando le politiche attuate contro la corruzione, l'immoralità e l'illegalità.

Una valutazione etica è strettamente complementare a una valutazione tradizionale e da sola non offre un quadro completo per l'investitore, ma può dare un quadro più trasparente. E' lo stesso motivo per cui alcune imprese hanno iniziato a redigere, oltre al bilancio economico, prima un bilancio ambientale e poi un bilancio sociale e, sempre più spesso, tendono a redigere un bilancio unitario, tipicamente definito bilancio di sostenibilità.

In Italia operano varie agenzie specializzate nell'emissione di rating etici, ognuna delle quali adotta propri modelli di quantificazione della CSP, per citarne alcune: Agenzia Europea degli Investimenti (AEI), Vigeo Italia, Axia Financial Research, E. Capital Partners, Ethibel, Ethical

Investment Research Service (EIRIS), Kinder, Lydenberg, Domini Research and Analytics (KLD) e Sustainability Asset Management Group (SAM), affiancate agli advisor etici.

Ad esempio EIRIS esclude dalla selezione le imprese operanti nei settori delle armi, tabacco, gioco d'azzardo e nucleare; le imprese che effettuano test sugli animali, commercializzano pellicce, utilizzano OGM e che non rispettano il codice internazionale di marketing dei sostituti del latte materno. I criteri di valutazione utilizzati per le imprese che non operano in categorie in contraddizione con lo spirito etico e valoriale, si riferiscono agli ambiti ambientali, sociale e di governance. La diversità delle metodologie adottate spesso si traduce, relativamente agli stessi emittenti, nell'attribuzione di giudizi etici diversi da parte di operatori differenti, tanto che analisi operate sul mercato conducono a risultati possibilmente divergenti, tuttavia non sono tra loro confrontabili perché utilizzano metodi quantitativi, intervalli di analisi temporali e strumenti statistici differenti.

Una ricerca effettuata da ECPI, società indipendente attiva dal 1997 nello sviluppo di indici sostenibili, dimostra come l'applicazione di un rating etico ad un portafoglio di società nordamericane del settore finanziario, rappresentato dalla composizione dell'indice S&P 500 – Financial del luglio del 2007, all'alba del periodo più turbolento della crisi dei mercati, avrebbe consentito di ridurre di oltre l'8% le perdite. Questo grazie all'esclusione, per motivi legati non alle poste di bilancio ma a una valutazione della sostenibilità dei meccanismi di gestione societaria, di società quali Bear Stearns, AIG, Citigroup e Fannie Mae .

## Bibliografia Capitolo Terzo

Baghi I., Rubaltelli E., Tedeschi M. (2009), *A Strategy to Communicate Corporate Social Responsibility: Cause Related Marketing and its Dark Side*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 16, 15–26.

Bagnoli M. e Watts S. (2003), *Selling to socially responsible consumers: competition and the private provision of public goods*, *Journal of Economics and Management Strategy*, 12, pp: 419–45.

Backhaus K. e Tikoo S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, *Career Development International*, Vol. 9, No 5, pp: 501 – 517.

Bertolini S., Molteni M., Pedrini M. e Guerci M. (2010), *CSR Manager e Direttore del Personale. Un'alleanza per la gestione sostenibile delle Risorse Umane*. Disponibile nel sito: <http://www.i-csr.it>.

Cerica R. (2009), *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Franco Angeli.

Clarkson M.B.E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 20.

Francesconi A. (2011), *I sistemi informativi nell'organizzazione d'impresa*, Giuffrè Editore.

Jones T. (1995), *Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics*, *Academy of Management Review*, 20, pp: 404–37.

Invernizzi E. (2004), *RP e Comunicazione aziendale*, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 204, Luglio/Agosto, pp: 69-88.

Greening D.W. e Turban D.B. (2000), *Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce*, University of Missouri.

McWilliams, D. S. Siegel e P. M. Wright (2006), *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, *Journal of Management Studies*, Vol.43, No. 1, Gennaio.

Nagashima A. (1970), *A Comparison of Japanese and Us Attitudes towards foreign Products*, *Journal of Marketing*, Vol. 32, n. 1, pp. 68-74.

Reinhardt F. (1998), *Environmental product differentiation*, *California Management Review*, Vol. 40, Estate, pp: 43–73

Rindova V.P. e Fombrun C. J. (1999), *Constructing competitive advantage: the role of firm–constituent interactions*, *Strategic Management Journal*, Volume 20, Issue 8, pp. 691–710.

Simon H.A. e Barnard C.I (1976), *Administrative behavior*, Free Press.

Smith A. (1776), *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni*, Strahan e Cadell.

Williamson O. (1981), *The Economics of Organization: The Transaction Costs Approach*, American Journal of Sociology , Volume 87, N. 3.

Sitografia

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

[www.i-csr.it](http://www.i-csr.it)

[www.repubblica.it](http://www.repubblica.it)

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

[www.ilsole24ore.com](http://www.ilsole24ore.com)

## Capitolo Quarto

### I punti di vista sulla Responsabilità Sociale dell'Impresa

#### 4.1 Il contesto sociale definisce la CSR.

Indubbiamente il tema della Responsabilità Sociale dell'Impresa ha sollevato un nutrito dibattito accademico tra gli studiosi di molteplici ambiti, impegnati a proporre approcci e formulare definizioni che designano il quadro teorico e multidisciplinare della materia. Tuttavia la linfa vitale di ogni studio deriva dall'osservazione degli accadimenti e tendenze rilevabili nel contesto reale, che forniscono sempre nuovi spunti per considerazioni e approfondimenti. Tralasciando i postulati astratti è fondamentale completare la presentazione del tema sulla CSR indagando come i principali attori del mercato, ovvero imprese e consumatori, percepiscono il significato del principio sociale delle attività economiche e quali siano le reazioni psicologiche e i comportamenti effettivamente adottati in relazione al tema in oggetto.

Le ricerche empiriche di ICSR (2009) hanno evidenziato come il fenomeno della CSR abbia assunto modalità, intensità e consapevolezza divergenti, in relazione allo specifico ambito socio-culturale considerato. La contestualizzazione della materia sottolinea le differenze generali di approccio e di interpretazioni sull'argomento a seconda dell'area geografica di appartenenza in quanto la dimensione valoriale e culturale del contesto sociale attribuisce sfumature distinte al concetto di CSR. A seguire si analizzeranno i tratti salienti dei due principali orientamenti interpretativi della tematica: il nord-americano e l'europeo.

Le specifiche direzioni intraprese rispecchiano l'exkursus storico che ha forgiato contraddistinti *National Business System* (NBS). Nel corso dei decenni struttura politica, sistema sociale e patrimonio culturale hanno modellato le peculiarità dei rispettivi mercati, la ragione per cui la CSR si è manifestata un anticipo nel dibattito americano prima ancora di quello europeo.

Di seguito si rilevano i fattori determinanti degli specifici NBS (Whitley, 1999):

- \* I Sistemi politici

L'elemento dominante nella distinzione tra il sistema politico americano da quello europeo è il ruolo dello stato. Tradizionalmente, l'Europa assume l'accentramento del potere dello stato come cardine dell'ordinamento giuridico e tra le sue funzioni si contempla la partecipazione diretta nelle tematiche economico-sociali. Negli Stati Uniti l'intervento pubblico risulta più

debole, in nome dell'acclamato liberismo fondamento del sistema capitalistico americano, che incentiva le iniziative imprenditoriali e il libero mercato.

\* I Sistemi finanziari

Il sistema economico americano si fonda su corporation di grandi dimensioni che attingono risorse finanziarie attraverso il mercato azionario, inducendo l'opinione pubblica a richiedere un'elevata trasparenza e affidabilità delle operazioni, a tutela del capitale fornito dai grandi azionisti e dai piccoli risparmiatori. L'assunzione di responsabilità del management verso gli azionisti fu l'originaria manifestazione dei doveri del business verso i portatori d'interesse, che spiega l'anticipazione dell'approccio CSR proprio nel contesto americano. Al contrario il modello capitalista europeo presenta un limitato ricorso all'azionariato diffuso, infatti nel tessuto produttivo si riscontra un'elevata quota di piccole e medie imprese, che detengono un potere economico ridotto, quindi meno soggette alle pressioni sociali rispetto alle big corporation.

\* I Sistemi socio-culturali

Nell'ambito europeo il potere rappresentativo delle categorie sociali (come le organizzazioni sindacali, le parti politiche, le associazioni di consumatori e di industriali) si è fatto portavoce attivo delle problematiche sociali e dei temi rilevanti del gruppo rispecchiato. Invece, nella visione d'oltre oceano, spicca la posizione del singolo, ovvero l'orientamento è più individualista e improntato sulla libera iniziativa personale. Il focus si concentra sulla volontà espressa dall'individuo piuttosto che dallo stato o in alternativa dagli enti istituzionali. Esemplicative sono le diverse iniziative filantropiche dei magnati americani che sono state interpretate come un loro dovere morale a restituire parte della propria ricchezza alla società<sup>29</sup>.

La combinazione degli elementi sopra descritti ha delineato i tratti dei NBS in termini di tipologia di azienda, organizzazione dei processi di mercato, regolamentazione e controllo. Nonostante le affinità tra Nord America ed Europa, in egual modo promotrici della democrazia, del capitalismo, dello stato sociale, esprimono esperienze istituzionali e sistemiche divergenti, che motivano le ragioni per cui sussiste una doppia interpretazione di CSR con caratteristiche distintive e a volte contrapposte.

È possibile introdurre una specifica definizione (Figura 1) per ciascun ambito territoriale descritto (Matten e Moon, 2007): in Nord America si delinea una CSR "esplicita", che si

---

<sup>29</sup> Cfr. Capitolo Secondo "Il percorso della Responsabilità Sociale dell'Impresa", paragrafo "Gli esordi della CSR".

raffigura attraverso politiche e piani aziendali sintesi congiunta dei valori sociali e dei principi di mercato, inoltre è assunta come dovere personale della singola impresa. Le istanze avanzate dagli stakeholder sono il motore che innesca la reazione dell'impresa soggetta alle pressioni sociali, che risponde individualmente o mediante partnership con enti istituzionali quali le Organizzazioni Non Profit (ONP) e altre imprese, per cooperare al raggiungimento dell'obiettivo sociale. Si tratta di una responsabilità sociale di natura discrezionale piuttosto che un'imposizione dell'autorità pubblica: l'impresa volontariamente si assume l'impegno verso la collettività, sia per motivi di marketing, ovvero migliore reputazione desiderata, sia economici, per accrescere il supporto degli stakeholder coinvolti.

Nell'ambito europeo si individua, invece, l'espressione di CSR "implicita" riferita ad una responsabilità sociale inquadrata entro la cornice normativa designata dalle istituzioni. Il complesso di regole, principi e linee di condotta assoggettano le imprese a comportarsi secondo gli obblighi dettati dalla legislazione, che intende tutelare gli individui direttamente o indirettamente influenzati dagli effetti delle attività aziendali.

**Figura 4. Csr esplicita e implicita**

CSR Esplicita	CSR Implicita
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descrive attività di responsabilizzazione aziendale per l'interesse della società</li> <li>✓ Consiste in politiche, programmi e strategie aziendali volontarie</li> <li>✓ Incentivi ed opportunità sono motivati dalle aspettative dei diversi portatori di interesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descrive il ruolo delle aziende all'interno di un più ampio interesse istituzionale</li> <li>✓ Consiste in politiche, programmi e strategie (principalmente codificati e obbligatori) che divengono prerequisiti per le aziende</li> <li>✓ Motivata dal consenso sociale sulla base delle aspettative legittime circa i ruoli e i contributi dei maggiori attori sociali.</li> </ul>

Fonte: Matten e Moon, (2007), pag. 51.

Matten e Moon (2007) forniscono un chiaro riepilogo: la visione di CSR esplicita si delinea attraverso programmi aziendali volontari, formulati per affrontare adeguatamente gli ambiti sociali della gestione aziendale, come parte integrante delle responsabilità aziendali.

Gli incentivi all'agire responsabilmente si riscontrano nelle attese espresse dagli stessi stakeholder dell'impresa. La CSR esplicita caratterizza la realtà nord-americana, dove l'agire "etico" è da sempre basato sull'intervento del singolo individuo e dove sono stati creati meccanismi attraverso i quali il business può fornire un proprio contributo sociale.

Nel contesto europeo l'atteggiamento implicito si realizza nell'attribuzione di doveri obbligatori in capo all'impresa, dettati dal complesso sistema di istituzioni formali ed informali del paese di riferimento. La legittimazione pubblica è vincolata al rispetto delle norme in tema di responsabilità sociale, introdotte a garanzia degli interessi delle controparti relazionate con l'impresa.

La differenza sostanziale dell'approccio alla CSR sta nel ravvisare i comportamenti socialmente responsabili da un lato come impegno liberamente assunto dall'impresa (visione nord-americana), piuttosto che di un dovere imposto (secondo la concezione tipicamente europea).

Analogo discernimento emerge dagli studi compiuti da Henk van Luijk, David Vogel e Georges Enderle (Vogel, 1993), che confermano le conclusioni presentate dai precedenti studiosi.

Sintetizzando in cinque quesiti emblematici gli aspetti sostanziali della disciplina, sottolineano come le risposte divergenti rappresentino le diversità di applicazione e di studio della tematica nell'approccio americano e in quello europeo.

**Figura 5. Approccio alla CSR nei due contesti principali.**

	<b>Nord America</b>	<b>Europa</b>
Chi è responsabile per la condotta etica in azienda?	L'individuo	Controllo sociale dalla collettività
Chi è l'attore principale?	L'azienda	Governo, sindacati, associazioni di categoria
Quali sono le linee guida per una condotta etica?	I codici di condotta	Contesto legislativo negoziato del mercato
Quali sono le tematiche essenziali?	Comportamenti sbagliati e immoralità nei processi decisionali del singolo	Istanze sociali nell'organizzazione del quadro di mercato
Qual è lo Stakeholder dominante nell'approccio del management?	Shareholder	Approccio Multistakeholder

Fonte: Vogel D. (1993), pag. 168.

a. *Chi è responsabile per la condotta etica in azienda?*

Negli Stati Uniti storicamente si è consolidata una cultura fortemente orientata all'individualismo, che sottintende la responsabilizzazione delle azioni nella figura del singolo soggetto. Sulla base di questa fondamentale ipotesi risulta logico dedurre come le richieste etiche e sociali siano accolte in via preliminare dall'individuo, invitato ad agire con responsabilità e moralità. In Europa, al contrario, né il singolo soggetto né tantomeno l'impresa sono chiamati a contribuire alla risoluzione dei quesiti sociali, compito prioritario del governo statale. In tal modo la CSR europea si focalizza principalmente sulla definizione degli specifici ambiti di competenza dell'impresa e gli obblighi a cui è soggetta, minimizzando lo spazio liberamente occupato dalle iniziative volontarie delle organizzazioni economiche, invece ampiamente diffuse nel contesto americano.

b. *Chi è l'attore principale?*

Conseguentemente alle considerazioni precedenti si verifica che gran parte delle nazioni del vecchio continente hanno predisposto una corposa disciplina normativa in merito ai temi economici rilevanti. Così la tutela dei dipendenti, le garanzie previdenziali e il servizio sanitario rappresentano l'effetto dell'intervento del welfare state, che marginalizza il ruolo sociale delle imprese europee, non obbligate a meditare sui comportamenti etici da assumere nelle quotidiane strategie aziendali. Generalmente gli ambiti descritti sono pianificati e controllati dalle autorità pubbliche, che prevedono i vincoli normativi entro i quali le imprese agiscono. I rappresentanti che guidano lo sviluppo della CSR nel sistema economico sono pertanto le istituzioni governative, i sindacati, le associazioni di categoria. Nel Nord America, al contrario, l'informalità delle linee guida si traduce in maggiore libertà di iniziativa per gli attori economici: paradossalmente la mancanza di una ferrea disciplina ha contribuito all'interiorizzazione della responsabilità sociale nelle imprese, che volontariamente hanno assunto impegni verso la collettività con maggiore convinzione e continuità rispetto alle aziende europee, propense a percepire negativamente la CSR, che viene considerata alla stregua di un vincolo imposto e indesiderato.

c. *Quali sono le linee guida per una condotta etica?*

Come già accennato, il contesto legislativo assume un peso diverso nei rispettivi contesti economici. Se negli USA si auspica la libera interpretazione della CSR attraverso la redazione di codici etici, il ricorso alle fondazioni private, i programmi

interni, in Europa si prevedono formalmente gli impegni in capo alle organizzazioni, codificando le linee guida e gli standard di condotta entro una disciplina giuridica predefinita.

d. *Quali sono le tematiche essenziali?*

Gli approcci divergenti finora evidenziati influenzano gli ambiti in cui si manifesta la CSR.

Negli Stati Uniti si adotta un atteggiamento pragmatico e operativo, con programmi e iniziative che rispecchiano i temi chiave della cultura di mercato americana, ovvero la privacy, i diritti dei lavoratori, le questioni salariali, il whistleblowing<sup>30</sup>; ambiti non direttamente affrontati dallo stato ma gestiti dall'impresa stessa.

L'approccio europeo, al contrario, si focalizza nell'obiettivo di designare il contesto di mercato ideale, entrando nel merito degli aspetti maggiormente cari alla collettività quali la salute e sicurezza nel luogo di lavoro, la tutela dell'ambiente, il rispetto delle leggi.

e. *Qual è lo Stakeholder dominante nell'approccio del management?*

Infine, per concludere la sintesi sugli aspetti salienti dell'approccio alla CSR, si identifica la composizione del gruppo principale di stakeholder che influiscono sulle scelte strategiche del management. Si nota come nelle big corporation americane la categoria prevalente è rappresentata dagli azionisti, le cui aspettative sono accolte in via privilegiata dalla classe dirigente. La dedizione posta nel soddisfare gli azionisti è il cardine della filosofia manageriale d'oltre oceano, tuttavia oggetto di un acceso dibattito tra gli studiosi tradizionalisti, fautori di una CSR esclusivamente orientata ai bisogni del gruppo dominante di stakeholder e coloro che dimostrano una propensione a interpretare la responsabilità sociale nella più ampia considerazione dell'interesse collettivo, guidati dal pensiero di Freeman<sup>31</sup>. Viceversa nelle imprese europee, dove la categoria degli azionisti risulta mediamente più ridotta data l'inferiorità dimensionale della struttura aziendale, si risponde alle attese di un gruppo più variegato di stakeholder. Inoltre il clima culturale e valoriale europeo non è impregnato dall'atteggiamento ultra competitivo e di massima realizzazione

---

<sup>30</sup> Il "whistleblowing" è uno strumento legale adottato dal dipendente che rilevi alcune tipologie di rischio nel contesto lavorativo e potenzialmente dannose per la collettività, decidendo di segnalarle all'autorità di competenza. Fonte: <http://www.whistleblowing.it/>.

<sup>31</sup> Cfr. Capitolo Secondo "Il percorso della Responsabilità Sociale dell'Impresa", paragrafo "Lo stato dell'arte".

dell'individuo, tipico del contesto americano, dove il successo economico dell'impresa è puntualmente misurato dalla performance finanziaria, obiettivo proiettato sulla figura dell'azionista, che diviene lo stakeholder di riferimento.

Accorpando le categorizzazioni proposte si delineano due modelli di Responsabilità Sociale differenti sia in termini contenutistici che pratici. Se l'approccio americano si presenta come individualista, volontario, rivolto ad affrontare le esigenze di base degli stakeholder di riferimento, l'orientamento europeo è inserito in un contesto "pre-costituito e regolato", è più collettivo e attento ad allineare le condotte richieste dal sistema Europa (ICSR, 2009).

## 4.2 Le percezioni dei consumatori

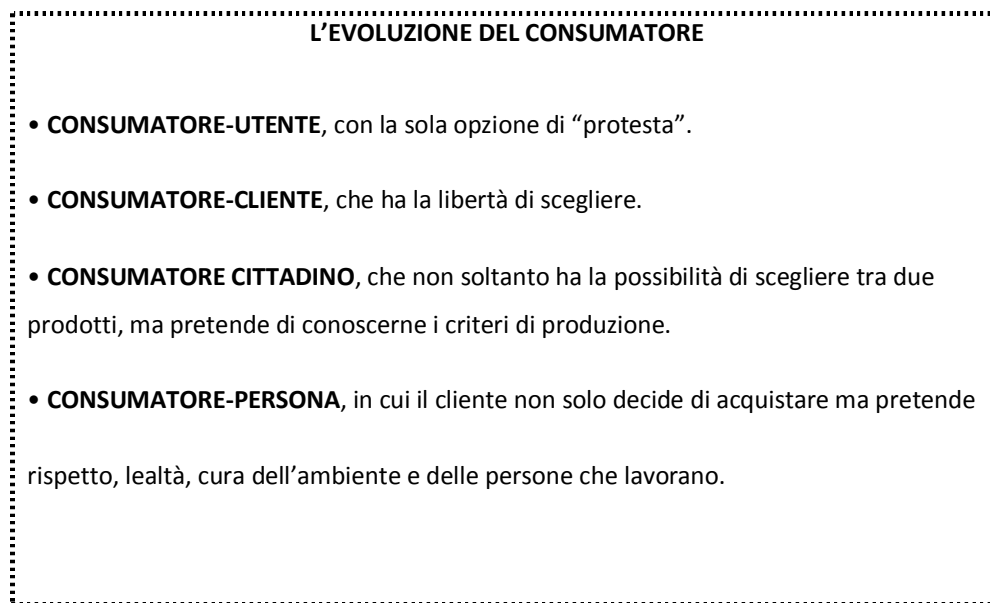
La diffusione di una nuova sensibilità verso la sostenibilità ambientale e sociale dello sviluppo hanno trasformato (e stanno trasformando) il consumatore da soggetto passivo in attore consapevole e attivo nella catena del valore economico; un cittadino-consumatore con specifiche esigenze conoscitive e anche partecipative in relazione alle modalità di produzione dei beni e dei servizi acquistati<sup>32</sup>. Meandri e Zamagni (2001) delineano le diverse "tappe" in cui è possibile ripercorrere l'evoluzione della figura del consumatore, attraverso un percorso di progressiva crescita e maturazione della consapevolezza dei propri diritti, quindi di allargamento degli interessi e delle attese nei confronti sia dei prodotti/servizi delle imprese sia dell'agire complessivo delle aziende. Alla valutazione del profilo tecnologico, qualitativo e funzionale si sovrappone il giudizio sulle condizioni lavorative e ambientali adottate nei processi produttivi. L'ultima fase, il consumatore-persona, è rappresentata dagli individui che ricercano e selezionano prodotti e imprese che condividano valori e principi etici, guidate dalla moralità e ispirate da obiettivi non puramente monetari.

Le imprese si rapportano dunque con un consumatore "adulto", che mediante le proprie scelte intende contribuire a costruire l'offerta, e non più disposto ad arricchire organizzazioni che sfruttano condizioni inumane dei lavoratori. Un consumatore consapevole, sempre più spesso stimolato a prendere coscienza dei propri diritti e doveri nella società civile, partecipa delle iniziative promosse e sviluppate dalle associazioni dei consumatori.

---

<sup>32</sup> Cfr. Capitolo Primo "Il consumatore, l'impresa e l'etica".

Figura 6. L'evoluzione del consumatore.



Fonte: Adattamento da Meandri e Zamagni (2001).

La sensibilità etica e sociale dell’agire di impresa non è dunque priva di conseguenze sul piano delle valutazioni e dei comportamenti dei cittadini-consumatori.

Per analizzare il rapporto tra responsabilità sociale e consumatore è utile partire dalla considerazione della rilevanza della dimensione conoscitiva del concetto e del fenomeno da parte del consumatore stesso: percezioni, opinioni e attese nei confronti della responsabilità sociale delle aziende rappresentano il fondamento degli atteggiamenti e comportamenti dei cittadini nei confronti delle imprese e del mercato in generale.

E’ interessante introdurre l’analisi delle percezioni dei consumatori secondo una visione “macro”, che raccolga le informazioni inerenti ai consumatori mondiali, e successivamente focalizzare l’attenzione sulle aspettative del mercato nazionale.

Nel mondo globalizzato si affacciano nuovi contesti geo-politici che ribadiscono il crescente peso economico assunto nelle dinamiche di mercato. Si parla di Cina, Sud America, Russia, India: le nuove super potenze mondiali, che progressivamente hanno ridefinito gli equilibri nelle transazioni globali. Risulta interessante comprendere quali siano le attese degli stakeholder riposte nei comportamenti del business, in primo luogo per rilevare le differenze culturali ma soprattutto per individuare i temi inerenti alla responsabilità sociale predominanti nei specifici mercati internazionali. La rilevazione dei particolari ambiti di interesse dell’opinione pubblica locale risulta un’opportunità per indirizzare l’impegno sociale in

strategie che raccolgano il consenso della collettività, facilitando l'accoglienza del prodotto/azienda nel potenziale mercato. Enfatizzando tematiche apprezzabili dai consumatori globali si costruisce la credibilità e l'attrattività dell'offerta a vantaggio della posizione competitiva dell'impresa, impegnata nella delicata espansione del business.

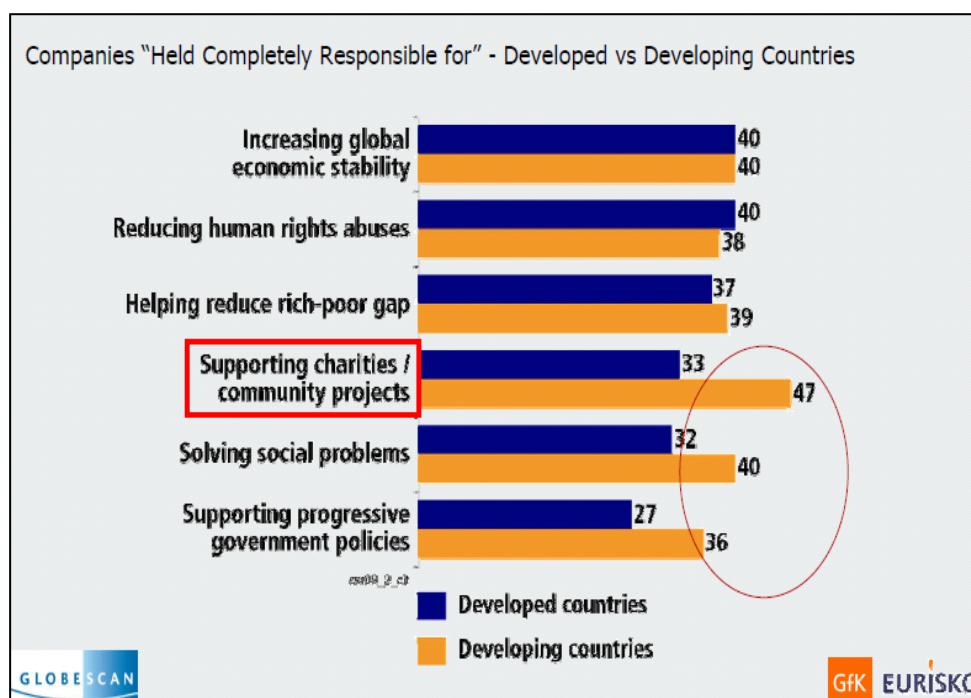
Il destino delle imprese nazionali è irrimediabilmente legato alle vicissitudini dei partner globali, fornitori di materie prime, energia, forza lavoro e soprattutto di nuovi mercati di sbocco. La speranza di vita dipenderà dalla capacità di partecipare al benessere di coloro che rappresentano i nuovi *consumer*, adottando strategie per la conquista di interessanti quote di mercato nelle esportazioni in quei Paesi.

In una recente intervista condotta a livello mondiale da GfK Eurisko (2009), sono stati contattati telefonicamente un campione significativo di 1.000 adulti, individuati dai 18 anni in su, in 32 paesi selezionati nei diversi continenti.

La ricerca si prefigge di monitorare gli atteggiamenti e percezioni sul tema della responsabilità sociale, evidenziando gli elementi caratterizzanti ciascuna area geografica. L'analisi dei dati raccolti è stata semplificata in due campioni statistici, chiamati "paesi sviluppati" e "paesi emergenti".

Innanzitutto, alla domanda diretta sugli aspetti concernenti la Responsabilità Sociale dell'impresa si notano sostanziali differenze tra le risposte del campione risiedente in un'area economicamente sviluppata, rispetto ai soggetti campionati in un paese in via di sviluppo.

Figura 7. Gli ambiti della CSR



Fonte: GfK Eurisko (2009).

Emerge una comune predisposizione a considerare obiettivo prioritario delle organizzazioni aziendali il raggiungimento di un soddisfacente benessere mondiale, attraverso la garanzia di una stabile crescita economica (secondo il 40% degli intervistati sia nei paesi di sviluppo che avanzati) e il rispetto dei diritti umani (38% dei primi, 40% dei secondi), a dimostrazione dell'idea ampiamente condivisa di impresa promotrice del progresso sociale nell'esercizio della funzione economica. Nonostante ciò, si riscontra una notevole diversità di interpretazione in merito alla responsabilizzazione delle azioni dell'impresa verso le tematiche sociali. In particolare, quasi la metà della popolazione dei paesi emergenti (47%) ritiene il business responsabile del sostegno alle comunità locali, attraverso donazioni e sviluppo di progetti utili per la collettività, nel più ampio dovere di accogliere e risolvere i problemi sociali (40%). Le popolazioni campionate in aree dove il benessere non ha ancora raggiunto la maggioranza delle comunità si attendono inoltre un forte impegno sociale da parte delle imprese ad integrazione delle politiche statali (36%). Ciò si giustifica nell'assenza o debolezza degli interventi dei rispettivi governi, tuttora impreparati a pianificare e implementare un solido sistema di welfare che assicuri i servizi basilari a favore dell'intera comunità quali sanità,

istruzione, occupazione. Inoltre, considerando come i paesi in via di sviluppo siano stati soggetti dello sfruttamento sconsiderato delle proprie risorse da parte delle nazioni dominanti nel contesto economico mondiale, è presumibile che ci sia l’attesa di una sorta di “ricompensa” per gli enormi sacrifici subiti e la consapevolezza di instaurare un reciproco scambio equo, preteso da quelle popolazioni che progressivamente riscoprono il ruolo determinante giocato nell’arena competitiva. Pertanto si spiega come nei paesi sviluppati si rilevi una percentuale inferiore di soggetti che ritengano essenziale il ruolo prettamente sociale delle attività economiche, in virtù della presenza di istituzioni pubbliche che assolvono a tal compito.

Esiste anche una sostanziale divergenza in merito agli ambiti in cui si concretizza la responsabilità sociale dell’impresa, che sottolinea i temi apprezzabili dalle due aree geografiche rappresentate.

**Figura 8. Le aree di intervento della CSR**



Fonte: GfK Eurisko (2009).

La convergenza verso l’opportunità di sviluppare il sistema educativo della comunità e la formazione professionale degli individui si oppone a una diversa opinione sugli ulteriori ambiti di interesse. Nei paesi avanzati si pone l’accento sulla sostenibilità ambientale, un tema sollecitato dai cittadini, progressivamente consci delle pericolose conseguenze

dell'inquinamento generato dalle attività produttive sulla salute e la natura, responsabilizzando le imprese sugli effetti dei processi lavorativi adottati. Viceversa, ritorna nuovamente il problema del disagio economico, fortemente sentito dai paesi in via di sviluppo (26% contro 18%), che ritengono l'impresa responsabile nel sollecitare la crescita della ricchezza della comunità, spesso ancora diffusamente soggetta ad uno stato di indigenza e povertà.

La comprensione del clima culturale del potenziale mercato e l'identificazione delle attese dei consumatori ivi presenti, consente di sviluppare un approccio CSR orientato sulle specifiche istanze avanzate dagli stakeholder locali. Corrispondendo alle aspettative sociali si costruisce così reputazione e stima, fondamentali nel guidare il comportamento del consumatore nel processo di acquisto, soprattutto nel caso che egli non abbia avuto altre esperienze di consumo o quando non sia in grado di valutare gli attributi qualitativi del prodotto. La CSR diviene un impareggiabile strumento strategico per affrontare le sfide del mercato globale, un mezzo da esaltare nelle attività di marketing come veicolo di attributi stimati e condivisi dal potenziale target, che favoriscano la considerazione positiva del prodotto/impresa<sup>33</sup>.

### 4.3 Il punto di vista dei consumatori italiani

Focalizzando l'analisi sui consumatori italiani, si cerca di comprendere la propensione ad assumere atteggiamenti che sottendano una valutazione dell'impatto sociale delle proprie decisioni, e come ciò si traduce nella valutazione delle iniziative delle imprese dirette ad affrontare le tematiche di interesse collettivo.

Le indagini di Sodalitas in collaborazione con Gfk Eurisko (2011) forniscono una ricerca accurata delle percezioni dei consumatori sul tema della sostenibilità sociale, raccolti nel report "Filiera Sostenibile"<sup>34</sup>.

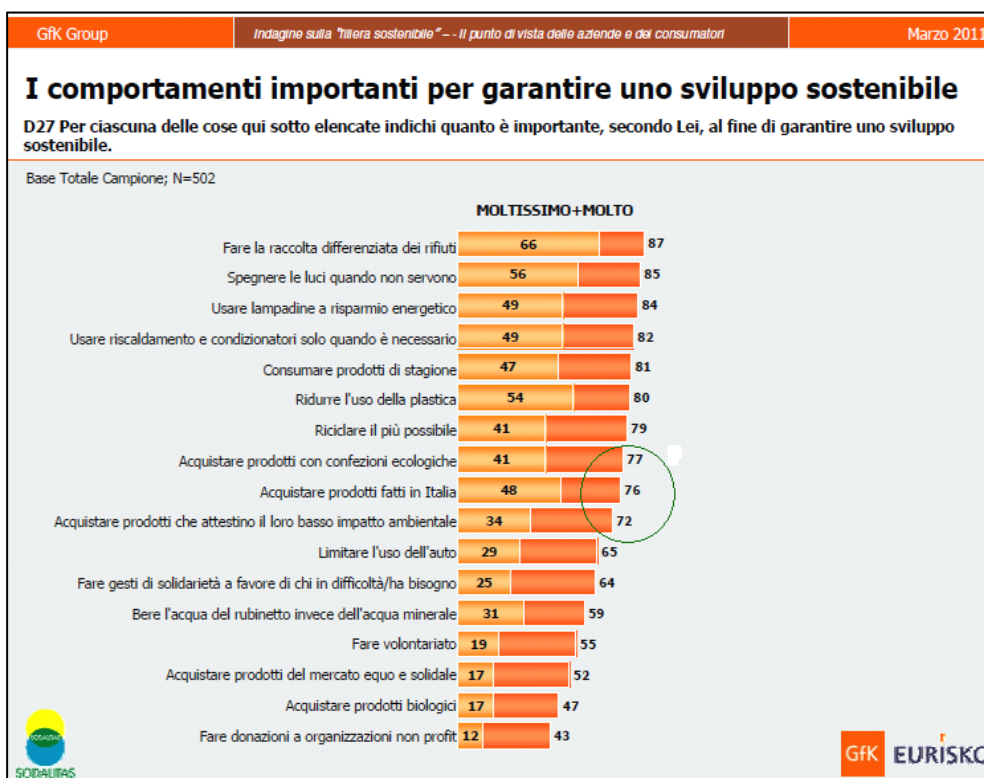
Attraverso una prima fase qualitativa "leggera", condotta tramite due focus group, a cui hanno partecipato soggetti di età compresa tra i 30 e i 50 anni e accomunati da un livello minimo di sensibilità socio-ambientale, si è cercato di impostare il questionario successivamente sottoposto a un campione rappresentativo di consumatori (età: 18-64 anni), tramite 500 interviste on-line.

---

<sup>33</sup> Cfr. Capitolo Terzo "Gli effetti della CSR sulle performance dell'impresa", paragrafo "Efficace sviluppo internazionale".

<sup>34</sup> Il termine sostenibilità è comunemente utilizzato come sinonimo di responsabilità sociale. Nel report presentato si fa dunque riferimento al tema della CSR.

Figura 9. I comportamenti importanti per lo sviluppo sostenibile secondo i consumatori.



Fonte: GfK Eurisko (2011).

Ai primi posti si collocano quei comportamenti che al vantaggio economico coniugano un beneficio sul piano dell'eco-compatibilità come spegnere le luci quando non utilizzate, acquistare lampadine a risparmio energetico, contenere l'uso di riscaldamento e di condizionatori, consumare prodotti di stagione, attuati in media dall'85% degli intervistati. Meno condivisi risultano i comportamenti che implicano un investimento di tempo e/o di denaro (come ad esempio fare donazioni a ONP, dedicarsi al volontariato, acquistare prodotti biologici), espressi mediamente dal 45% del campione.

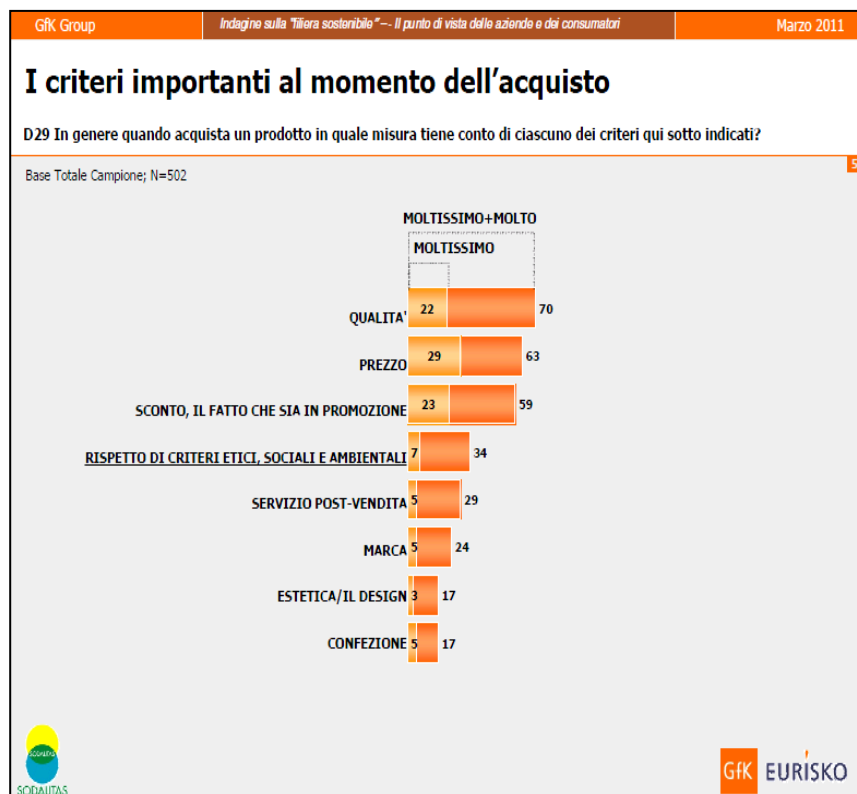
Ancor più interessante è la percentuale degli individui che considerano utile al fine dello sviluppo sostenibile l'acquisto di prodotti a basso impatto ambientale (72%) o che utilizzino confezioni ecologiche (77%), dimostrando un notevole interesse verso le pratiche aziendali a tutela della natura, confermando le statistiche sulle preoccupazioni ambientali dei paesi avanzati citate pocanzi. Anche nel mondo del web proliferano siti e blog che confermano la tendenza del crescente interesse e consapevolezza verso un consumo più oculato e rispettoso,

con un incessante scambio di informazioni per migliorare le scelte d'acquisto e massimizzare il risparmio.

Ed è proprio dal mondo di internet che emergono le statistiche a conferma dei dati sopra citati: secondo il sito [alternativasostenibile.it](http://alternativasostenibile.it), la metà degli internauti che hanno partecipato al sondaggio promosso dichiara di essere interessato ai problemi ambientali, impegnandosi nella raccolta differenziata in casa (86%) e cercando consigli pratici da attuare per condurre uno stile di vita responsabile (74%).

Tuttavia queste sono considerazioni dichiarate dagli intervistati in merito agli atteggiamenti idealmente efficaci per garantire il minor impatto sociale e ambientale delle proprie azioni, pertanto risulta ancor più significativo verificare quali siano i parametri influenzanti le effettive scelte di acquisto dei consumatori italiani.

**Figura 10. I criteri di scelta nell'atto d'acquisto.**

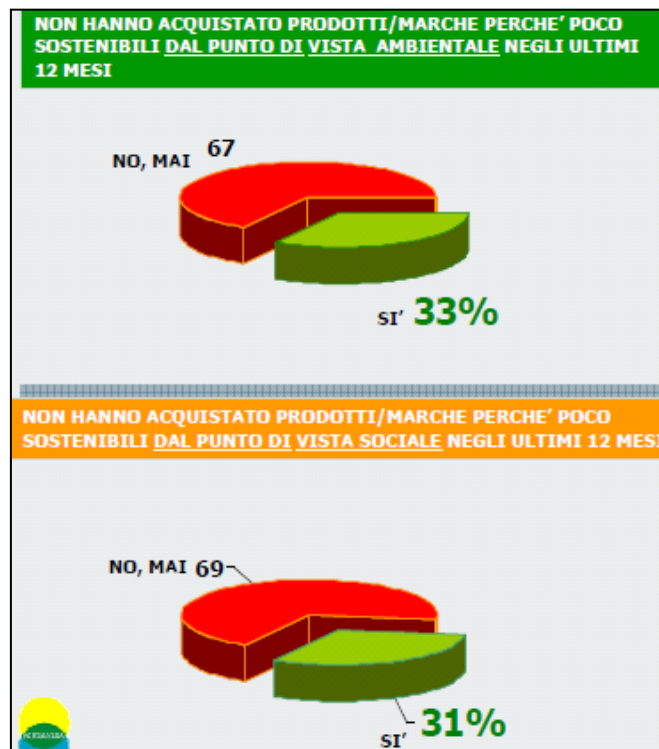


Fonte: GfK Eurisko (2011).

Il dato più rilevante al fine di questo lavoro riguarda le percezioni della attività di CSR svolte dall'impresa: è pari a circa un terzo del campione la percentuale di coloro che dichiarano di

tenere conto di criteri etici, sociali o ambientali al momento dell'acquisto e analoga è la percentuale di chi dichiara di non avere acquistato una marca o un prodotto perché poco sostenibile dal punto di vista ambientale o sociale.

Figura 11. Quando il consumatore non acquista.



Fonte: GfK Eurisko (2011).

Dunque si rileva una condivisa consapevolezza del contributo che ciascun cittadino può dare alla prospettiva di uno "sviluppo sostenibile", attraverso una diffusa cognizione dei comportamenti concreti da praticare per concorrere alla sostenibilità, soprattutto se coniugano al contempo vantaggio economico al minor impatto sociale e ancor più ambientale. Tuttavia i criteri "etici" si collocano dopo qualità e prezzo nelle scelte d'acquisto, tanto che solo il 30% dei consumatori afferma di comportarsi coerentemente alle opinioni dichiarate in precedenza a riguardo delle azioni maggiormente consone ed efficaci (in media il 70% del campione conosce le pratiche sostenibili). Così effettivamente solo una parte limitata di consumatori ha un atteggiamento proattivo e conforme alla consapevolezza espressa sulle

scelte “giuste” da compiere, come escludere prodotti e marche non sostenibili dal carrello della spesa.

Nonostante i comportamenti realmente attuati non rispecchino pienamente le dichiarazioni favorevoli verso le pratiche sostenibili da assumere, emerge come una parte considerevole dei consumatori sia già impegnata in scelte di acquisto consapevole, e soprattutto che esiste un’ideale propensione ad agire secondo una visione altruistica, rispettosa dell’ambiente e generosa verso la comunità. Elementi che confermano una crescente predisposizione a valutare parametri di acquisto legati alle politiche promosse nel campo della CSR, che divengono criterio di scelta, attributo differenziante dei prodotti, fattore determinante del risultato prodotto dal complesso processo di acquisto-consumo.

Si rileva un significativo livello di conoscenza e informazione dei consumatori nei confronti del comportamento delle aziende sotto il profilo sociale e ambientale, che alimenta le attese dei potenziali acquirenti verso la *social responsibility* dell’impresa. La dimensione etico - sociale rappresenta una delle componenti fondanti della reputazione dell’azienda e questa, a sua volta, rappresenta una delle variabili più rilevanti nella determinazione dei comportamenti d’acquisto, sia in una logica premiante, nei confronti delle imprese con una buona reputazione, sia viceversa in termini “punitivi”, verso quelle aziende colpevoli di comportamenti irresponsabili (mediamente il 32% del campione afferma di non aver acquistato prodotti ritenuti insostenibili dal punto di vista ambientale e sociale).

Il consumo d’oggi sembra avere sviluppato un tale livello di autonomia da poter essere considerato “una sfera culturale in grado di produrre una propria visione del mondo, un sistema di valori e una struttura di personalità peculiari” (Siri, 2001, p. 13). Il consumo critico ne rappresenta una forma particolare, espressione della società post-moderna, in cui al perseguimento del piacere tende ad affiancarsi anche la consapevolezza di nuovi doveri sociali (Fabris, 2003).

Il consumo critico, noto anche come responsabile, consapevole o etico, è andato sviluppandosi in Europa soprattutto nel corso degli ultimi decenni con la comparsa di un nuovo modello di “consumatore-persona” il quale, nella consapevolezza che la produzione o l’uso di alcuni prodotti possono contribuire a violare i diritti umani, causare violenza ad animali o danneggiare l’ambiente naturale, è intenzionato ad influenzare la definizione dell’offerta aziendale con le proprie molteplici decisioni d’acquisto e di consumo. Il fenomeno, nelle sue diverse forme di manifestazione, trova origine in fattori di diversa natura, fra cui il cambiamento dei modelli di consumo, la crescita culturale, la diffusione delle informazioni e il

crescente ruolo delle associazioni di consumatori nel controllo delle attività imprenditoriali. Il concetto di consumo critico deriva quindi da una nuova esigenza del consumatore di confrontarsi con la marca e di valutarla, anche relativamente a dimensioni diverse da quelle usuali, come la dimensione sociale<sup>35</sup>.

Il consumo critico è perseguito da quei consumatori che sono convinti di poter influenzare le scelte aziendali attraverso i propri comportamenti d'acquisto e di consumo, così da poter anche contribuire al miglioramento dell'ambiente e della società in cui vivono. Auspica di poter liberare i consumatori dai possibili condizionamenti generati dalla comunicazione di massa; opera per migliorare il contesto ambientale, sociale e culturale sia nel presente, con riferimento ad una dimensione spaziale (aiutare altri popoli, altre classi sociali, altri gruppi etnici), sia nel futuro, con riferimento ad una dimensione temporale di solidarietà fra diverse generazioni.

Si profila quindi la figura del consumatore-persona che, diversamente dal consumatore-cliente, non si accontenta più di scelte basate solo sul rapporto qualità-prezzo, ma pone attenzione anche al modo in cui il prodotto è stato realizzato e distribuito - cercando quindi di sapere se l'impresa abbia violato diritti fondamentali dell'uomo, o alterato l'equilibrio naturale o depauperato le risorse ambientali – e alle fasi del post-consumo, preoccupandosi ad esempio dello smaltimento delle confezioni. Ed è ancor più incisivo del consumatore-cittadino, capace non solo di scegliere autonomamente ma di richiedere comportamenti aziendali responsabili, di influenzare e vincolare le scelte strategiche del business, non più indifferente ed ottuso alle rivendicazioni dei consumatori (Meandri e Zamagni, 2001).

#### 4.4 La CSR nelle imprese

La sostanziale evoluzione del ruolo del consumatore, da acquirente passivo ad attore consapevole, ha profondamente mutato le strategie commerciali delle imprese, vincolate a costruire un'offerta di valore inevitabilmente ispirata dai parametri d'acquisto di natura sociale, piuttosto che dagli attributi puramente qualitativi o funzionali. È in corso una discontinuità rispetto al passato, una sensibilità ampia e condivisa nei confronti del tema della sostenibilità sociale e ambientale che ha ormai acquisito una rilevanza irreversibile ed è destinata ad assumere un peso ancora maggiore in futuro. Risulta ampiamente condiviso il presupposto che la CSR è oggi una scelta obbligata, una priorità strategica, l'alternativa più efficace per essere competitivi nel mercato. Secondo un'intervista a 183 imprese italiane

---

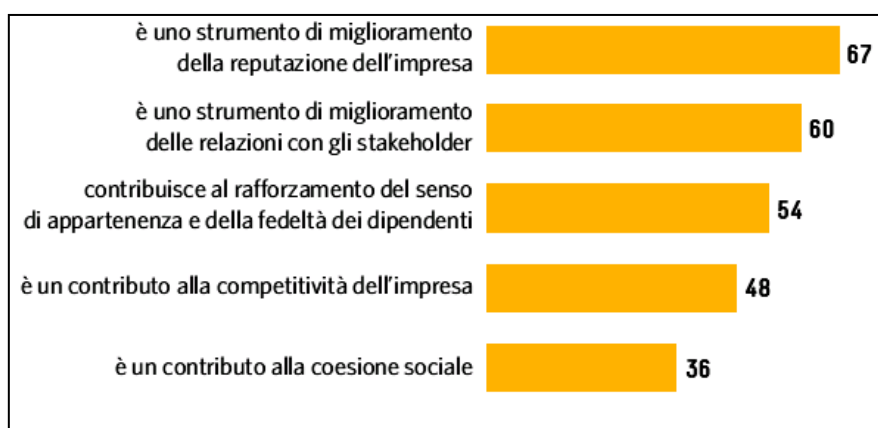
<sup>35</sup> Cfr. Capitolo Primo "Il consumatore, l'impresa e l'etica".

svolta da GfK Eurisko (2011), ben il 90% del campione dichiara sicuramente importante la responsabilità sociale dell'attore economico: un'asserzione diffusa in modo trasversale nelle diverse tipologie di aziende considerate, con un'accentuazione significativa nel segmento delle multinazionali straniere e delle imprese italiane che operano anche sui mercati esteri.

La sostenibilità del business appare oggi come il "nuovo paradigma", un modo per fare impresa destinato a permeare l'intero processo di business e a ispirare sia le strategie che l'operatività quotidiana. In questa prospettiva appare in via di definitivo superamento la visione di chi considera la responsabilità sociale come una scelta opzionale, separata dalla governance dell'impresa; si abbandona l'idea il concetto di CSR quale mero investimento in filantropia o in iniziative di charity finalizzato essenzialmente al miglioramento dell'immagine e destinato a divenire facilmente un costo da tagliare nei periodi di crisi.

Per le aziende italiane intervistate da RGA (2010), i fattori critici di successo sono legati alla capacità di essere attrattivi verso il mercato grazie a qualità, innovazione e vicinanza alle esigenze del cliente, mentre alla CSR viene riconosciuto principalmente un ruolo reputazionale e secondariamente di miglioramento dei rapporti con i portatori di interessi coinvolti<sup>36</sup>.

**Figura 12. Benefici della CSR secondo le imprese italiane.**

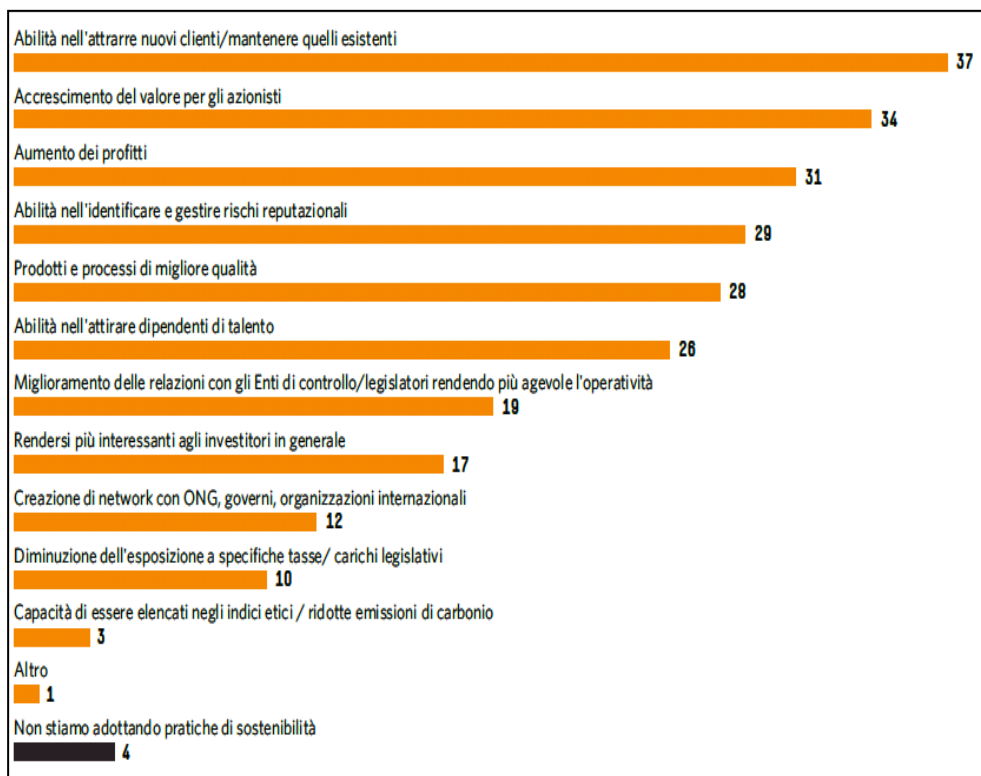


Fonte: RGA (2010).

<sup>36</sup> Risultati emersi nell'intervista svolta su un campione di 84 imprese italiane nel 2008. Disponibile nel sito: <http://www.rgassociati.it>

Sempre a riguardo dei fattori critici del successo sono marcate le differenze con il resto del mondo, che invece enfatizza l'efficacia delle variabili organizzative e culturali quali la capacità di adattarsi al cambiamento e di attrarre e trattenere talenti, riconoscendo alla CSR un ruolo fondamentale nel generare benefici tangibili come la conquista e il mantenimento di clienti, l'aumento del valore per gli azionisti e l'incremento della profittabilità<sup>37</sup>.

**Figura 13. Finalità della CSR secondo le imprese internazionali.**



Fonte: RGA (2010).

Le imprese nazionali suggeriscono un approccio alla CSR essenzialmente orientato verso le relazioni interne ed esterne dell'organizzazione aziendale (Figura 12). I rapporti con gli stakeholder divengono il fulcro centrale delle iniziative di responsabilità sociale: ben il 60% lo ritiene uno strumento per migliorare le interazioni con i portatori di interesse, con particolare attenzione alle risorse umane (il 54% sostiene i benefici in termini di engagement dei

<sup>37</sup> Nell'insero della rivista Economist "Intelligence Unit", indagine svolta mediante 1.200 interviste a senior executives e 28 interviste in profondità a CEO di imprese internazionali.

dipendenti). Le solide basi relazionali sviluppate dalla CSR consolidano il clima favorevole nei confronti dell'organizzazione, a vantaggio della reputazione aziendale che diviene espressione finale dell'affermazione sociale dell'impresa (ben il 67% del campione lo considera il beneficio principale della CSR).

Coerentemente all'approccio concettuale descritto, negli ultimi anni il focus delle iniziative di responsabilità sociale si sono distribuite prevalentemente tra tre principali aree di intervento: persone (salute e sicurezza, formazione), comunità (beneficienza/donazioni, partnership con enti locali e associazioni) e, in seconda battuta, ambiente (sistemi di gestione ambientale). Seguono mercato (attenzione ai fornitori e qualità) e governance (codice etico e modello organizzativo). Nei programmi dei prossimi anni è previsto un sostanziale allineamento tra comunità, mercato, ambiente e persone (RGA, 2010).

Sempre secondo i dati offerti da GfK Eurisko (2011), le tre componenti della CSR giudicate rilevanti da una larga maggioranza di imprese sono: gli aspetti sociali (83%), seguono gli aspetti ambientali (78%) e infine la relazione con il mercato (74%). Tuttavia solo in un quarto delle aziende del campione esiste attualmente un responsabile della sostenibilità/CSR.

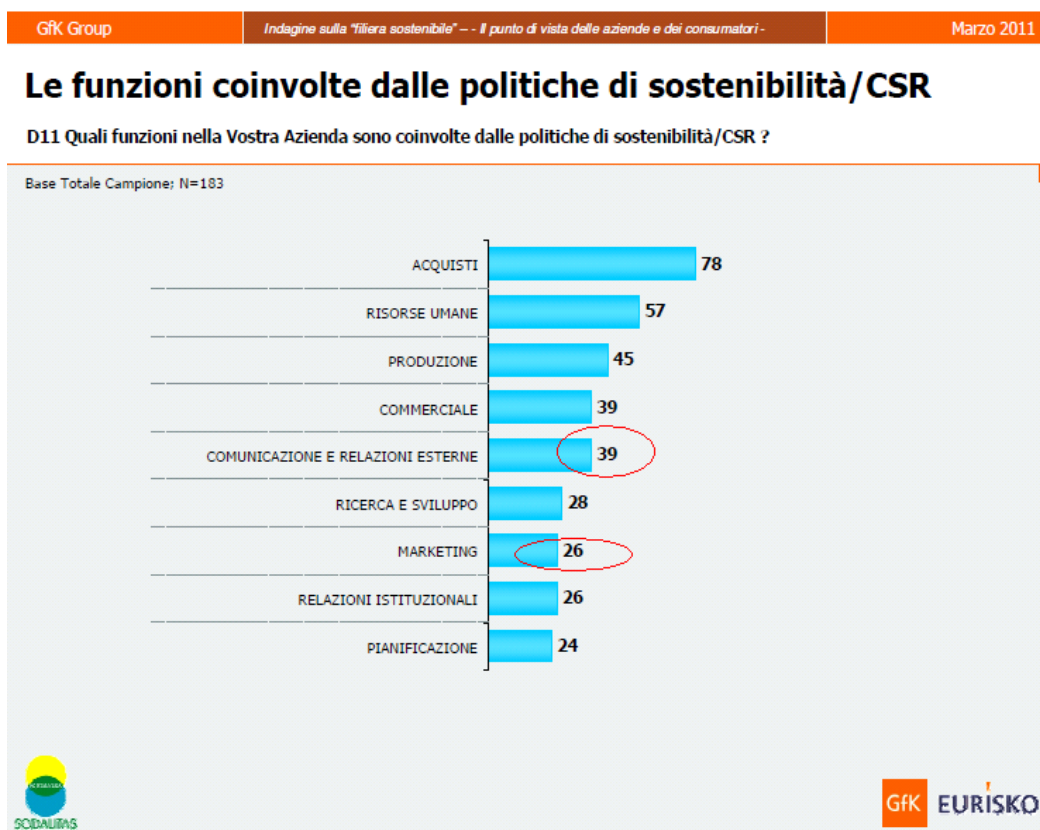
Mentre il quadro internazionale mostra una fotografia alquanto diversa (Figura 13), poiché la CSR secondo le imprese estere si raffigura come un ulteriore strumento per affrontare le sfide del mercato, in una prospettiva orientata al cliente finale, destinatario principale delle iniziative di responsabilità sociale. Infatti il beneficio atteso dalle pratiche di CSR si riscontra soprattutto nell'opportunità di attrarre nuovi clienti mediante la valorizzazione dell'offerta commerciale, che si traduce conseguentemente in migliori risultati economico-finanziari (secondo il 37% degli intervistati).

Le pratiche operative attuate rispecchiano le dichiarazioni inerenti ai vantaggi competitivi attribuiti alla CSR: sia per il passato che per il futuro gli sforzi delle imprese sono concentrati sulle attività di comunicazione del proprio impegno sociale a tutti gli stakeholder, a conferma del ruolo predominante assunto dalle attività di divulgazione delle iniziative di CSR al fine di accresce l'abilità di attrarre clienti, nuovi talenti, investitori nel medio e lungo periodo. A differenza delle imprese italiane non predomina la considerazione in merito ai vantaggi reputazionali, piuttosto si ricercano i benefici tangibili e misurabili in termini quantitativi che la responsabilità sociale può apportare come l'incremento delle vendite, il valore per gli azionisti e la profittabilità del business (RGA, 2010).

Rispetto all'approccio CSR sviluppato oltre confine emerge in tutta evidenza l'opposta visione caratterizzante il contesto nazionale, in quanto le imprese italiane interiorizzano la

responsabilità sociale attraverso politiche indirizzate allo stakeholder di riferimento della specifica funzione aziendale. Si delinea una sorta di classificazione delle categorie di stakeholder dell'impresa secondo l'intensità degli sforzi compiuti per migliorare l'interazione con essi: al primo posto si individuano i fornitori (il 78% delle iniziative è indirizzato alla funzione acquisti), dipendenti (il 57% nel caso delle risorse umane), clienti (il 39% delle attività coinvolgono l'area commerciale).

Figura 14. La CSR nell'organizzazione aziendale.



Fonte: GfK Eurisko (2011), Indagine sulla Filiera Sostenibile: il punto di vista delle aziende e dei consumatori. Dal sito: <http://www.gfk.com/>

Con molto distacco rispetto agli obiettivi principali si colloca la comunicazione e l'area marketing, dimostrando il ritardo tutto italiano nel concepire la CSR come elemento distintivo del prodotto offerto al cliente, piuttosto che limitarla esclusivamente quale modello di gestione delle relazioni con gli stakeholder. Alla luce della crescente dimostrazione di interesse per le tematiche sociali e ambientali espresse dai consumatori, risulterebbe alquanto proficuo

comunicare le informazioni circa la responsabilità sociale assunta dall'impresa, attraverso messaggi appropriati per attrarre e coinvolgere il significativo target rilevato nelle ricerche precedentemente proposte. Molteplici sono le pubblicazioni scientifiche a conferma dei benefici apportati dalla CSR sul business, che diviene strumento operativo per il raggiungimento dei risultati desiderati se adeguatamente integrato nella pianificazione strategica di marketing<sup>38</sup>. In un'ottica di breve periodo rappresenta un attributo differenziante dell'offerta a sostegno degli obiettivi di vendita, mentre nella prospettiva di lungo termine contribuisce a rafforzare la reputazione dell'impresa, essenziale per creare stima nel mercato. Appare strategico l'impegno delle aziende nei confronti della collettività anche alla luce dei risultati di un'indagine condotta da The Boston Consulting Group (2009) sulle aspettative dei consumatori. L'81% dei consumatori intervistati esprime il bisogno di una maggiore chiarezza sui rischi alla salute e all'ambiente generati dai prodotti e processi aziendali, nonché il dovere di fornire accurate informazioni circa l'impegno a limitare l'impatto ambientale e l'attestazione del rispetto degli standard etici, espresso dal 75% dei consumatori.

Quindi, almeno a livello internazionale, The Economist suggerisce che nel prossimo futuro l'attenzione si concentrerà su una maggior comunicazione delle proprie performance in tema di sostenibilità e sul miglioramento della propria impronta ecologica dal punto di vista della riduzione dei consumi di risorse e della riduzione della produzione dei rifiuti, in ottemperanza alla crescente richiesta di informazioni avanzata dal mercato (RGA, 2010).

#### 4.5 La responsabilizzazione dell'organizzazione aziendale

La contestualizzazione dell'approccio alla CSR fornisce le ragioni che spiegano le modalità in cui è assunto l'impegno sociale nelle specifiche aree territoriali, rivelando marcate peculiarità che contrappongono gli interventi sviluppati dalle imprese americane da quelle europee. Si è dimostrato come nell'area comunitaria si tenda a uniformare i comportamenti socialmente responsabili dell'attore economico, mediante norme impositive sugli ambiti sociali di rilevante interesse collettivo completate da strumenti volontariamente assunti dalle imprese. In ogni caso il mercato è guidato da un quadro normativo ben definito in materia di responsabilizzazione sociale del business, che motiva come anche nel territorio italiano si promuova la CSR attraverso l'adesione a standard di processo (SA 8000, ISO 14001) o la

---

<sup>38</sup> Cfr. Capitolo Quinto "Comunicare la Responsabilità Sociale dell'impresa", paragrafo 5.4 "Come comunicare la CSR: obiettivi e strumenti".

pubblicazione di contenuti informativi (bilancio sociale, bilancio ambientale e codici etici)<sup>39</sup>. La capillarità della visione CSR in Italia può essere esaminata confrontando il grado di adesione ai principi del Global Compact (GC), rispetto all'adozione della norma SA 8000, entrambi promossi da organismi internazionali in tema dei rispetto dei principi e valori sociali, e largamente conosciuti dagli enti profit e no-profit.

Si ravvedono alcune incongruenze del nostro paese. Emerge una discordanza tra il numero delle imprese certificate SA 8000, tanto che l'Italia vanta una posizione leader, parallelamente ai bassi livelli di adesione ai principi del GC. Ciò spiega probabilmente la posizione occupata dall'Italia nell'ultimo rapporto "The State of Responsible competitiveness"<sup>40</sup>. Infatti il nostro paese è inserito nel cluster dei paesi *asserter*, diversamente dagli altri paesi europei, soprattutto nordici, che invece sono presenti nella lista dei paesi *innovator*; inoltre si valuta la performance sociale delle imprese italiane alla stregua delle economie emergenti *export-led growth*, al di sotto dei risultati medi delle aree economicamente avanzate come Europa, Asia (contributo del Giappone) e del Nord America (De Chiara e Delli Carpini, 2008).

A livello mondiale il network Global Compact include un numero complessivo di partecipanti in costante aumento: ad oggi si contano ben 8.700 partecipanti, di cui 6000 imprese che operano in settori differenti e 130 nazioni. Secondo la classificazione proposta dall'ente, in Italia aderiscono complessivamente circa 200 attori, di cui 63% sono imprese (operanti in molteplici settori industriali), con una cospicua rappresentanza del settore bancario e edile, entrambi con quota dell'8%. La propensione del settore "finanza e assicurazioni" a cooperare con il GC, rispettandone i principi ispiratori, potrebbe essere giustificata dai recenti avvenimenti che hanno profondamente danneggiato la reputazione delle banche. La crisi finanziaria avviata nel 2008 ha suscitato l'indignazione dell'opinione pubblica sull'operato delle attività bancarie, esortando gli organi competenti ad affrontare una riflessione sulla necessità di interventi legislativi o istituzionali a tutela del risparmiatore e della società in genere, nel contempo sollecitando le banche e le istituzioni finanziarie a dotarsi autonomamente di sistemi, processi e strumenti specifici di gestione in linea con la responsabilità sociale, anticipando qualunque normativa esterna.

Interessante è anche il dato relazionato alle dimensioni dell'organizzazione aziendale, che testimonia come anche le piccole e medie imprese (secondo il network si ricomprendono

---

<sup>39</sup> Cfr. Capitolo Secondo "Il percorso della Responsabilità Sociale dell'Impresa", paragrafo "Gli indicatori della CSR".

<sup>40</sup> Report diffuso dall'organizzazione AccountAbility nel 2007. Disponibile nel sito [www.accountability.org](http://www.accountability.org)

quelle con un numero di dipendenti inferiore a 250) abbiano assunto le linee guida del GC, affacciandosi nel panorama italiano con il 43% delle adesioni.

Tuttavia, come sopra accennato, è interessante introdurre una comparazione con un altro sistema di certificazione sociale, lo standard SA 8000. È l'Italia il paese al mondo con il numero più alto di imprese provviste della certificazione etica, come rivelano i dati del Social accountability accreditation services (Saas), l'ente che presiede al rilascio delle certificazioni nel mondo. I siti dotati sono 799, pari al 34,29% delle 2.330 organizzazioni su scala globale. Il nostro paese precede l'India, ferma a 539 siti (il 23,13%), la Cina (339 siti, il 14,55%) e il Pakistan (133 siti, il 5,71%). La crescita delle certificazioni SA 8000 è proseguita ininterrottamente nel corso degli ultimi dodici anni, sin dalla sua introduzione nel 1998, sebbene sia andata rallentando progressivamente. La crisi ha accentuato questa tendenza: l'aumento dei siti certificati anno su anno è sceso infatti dal +36% del 2006 al +32% del 2007, per poi scivolare al +19% del 2008 e al +12% del 2009. Al terzo trimestre del 2010, la crescita è stata pari all'11%<sup>41</sup>.

I monitoraggi dell'ente di certificazione hanno rilevato le motivazioni date dalle imprese mondiali per giustificare il ricorso allo standard di processo: innanzitutto i benefici in termini di brand image e come strumento di difesa dalle azioni di boicottaggio. In Italia, invece, figurano tra le principali ragioni: a) le politiche di sostegno alle PMI adottate da amministrazioni locali, che hanno offerto la possibilità di coprire parte del costo della certificazione; b) i punteggi aggiuntivi nelle gare di acquisto pubbliche, c) la riduzione del tasso del premio assicurativo; d) il forte impegno in tal senso del mondo cooperativo. Ovviamente anche dalle imprese italiane viene citata l'immagine quale ragione rilevante per la richiesta della certificazione e soprattutto come ulteriore attributo da comunicare al mercato per rendere maggiormente attrattiva l'offerta dell'impresa e conquistare la fiducia dei consumatori sensibili ai temi socio-ambientali.

L'ampia adesione alla certificazione SA 8000 nel territorio nazionale può essere in parte spiegata dalla congruenza dei contenuti normativi dello standard con la disciplina legislativa italiana in materia di rispetto dei diritti umani e dei lavoratori, della sicurezza e salubrità sul posto di lavoro e delle tutele contro lo sfruttamento minorile. Dunque il recepimento dei principi etici e morali promossi dallo standard risulta agevolato in quanto i processi aziendali sono già presumibilmente conformi alle normative vigenti. La straordinaria diffusione dello

---

<sup>41</sup> Dati forniti dal Social Accountability Accreditation Services. Disponibili nel sito <http://www.saasaccreditation.org/>

strumento è quindi motivata da una sostanziale convergenza dei requisiti sociali con le disposizioni legislative del contesto nazionale, che semplificano l'iter di accesso e approvazione della certificazione SA 8000 all'impresa. Invece, per gli altri paesi tra i primi classificati nella graduatoria, ovvero India, Cina e Pakistan, la certificazione sociale rappresenta uno sforzo aggiuntivo, una dimostrazione della volontà di accogliere un comportamento eticamente corretto nella filiera produttiva. La società civile è cosciente dei soprusi e delle discriminazioni subite soprattutto dai lavoratori nei paesi emergenti e dei gravi rischi ambientali indotti dalle attività produttive spregiudicate, tanto da spingere le imprese a redimere la propria immagine avvalendosi dell'adesione a norme sociali che attestino la moralità dei comportamenti adottati; un atto di coscienza che oltrepassa i blandi e inadeguati requisiti legali dei paesi citati, inefficaci ad assicurare la tutela delle risorse umane e ambientali.

Un ulteriore strumento principe della rendicontazione sociale, spesso nominato dalle pubblicazioni di accademici o esperti della CSR, è il bilancio sociale, la cui reale diffusione non è ancora quantificabile in un dato certo.

In base al sito [corporateregister.com](http://corporateregister.com) risultano globalmente 18.038 bilanci definiti secondo standard internazionali di riferimento, di cui 4.560 sono pubblicati da imprese. Tra queste imprese 221 sono italiane.<sup>42</sup>

Dai controlli effettuati da KPMG su un campione mondiale di 100 grandi imprese per ciascun paese selezionato risulta che in Italia il 59% produce un report annuale sulla responsabilità d'impresa, con una crescita doppia in soli 3 anni (RGA, 2010). La nazione con il più alto tasso di rendicontazione sociale è il Giappone, dove la quasi totalità delle imprese pubblica i risultati dell'impegno assunto verso la collettività, seguita dal Regno Unito (84%) e Usa (73%). Approfondendo i dati emersi, risulta una certa disomogeneità territoriale che non delinea dei trend significativi relazionabili alla specifica area considerata, se non un marcato gap tra il paesi anglofoni e quelli dell'Europa continentale e ancor più con le imprese operanti in economie in via di sviluppo. Peraltro le informazioni acquisite indagano esclusivamente l'universo delle grandi imprese, innestando una ragguardevole distorsione del contesto reale soprattutto nei sistemi economici caratterizzati da entità organizzative di modeste dimensioni, tra cui il panorama produttivo italiano.

Analogo risultato si evidenzia nella diffusione del codice etico, ovvero al carta dei diritti e doveri morali dell'impresa: negli USA la redazione dei Codici Etici ha avuto una diffusione straordinaria, tanto che circa l'85% delle principali imprese del Paese ha adottato tale

---

<sup>42</sup> Fonte: [www.corporateregister.com](http://www.corporateregister.com)

strumento. L'impulso è stato dato a partire dal 1991 quando il Governo degli Stati Uniti ha emanato delle norme specifiche (Federal Sentencing Commission Guidelines for Organizations) in materia di azioni criminali da parte delle imprese. L'aver realizzato un Codice Etico consente di provare la buona fede dell'azienda, nei casi di contestazione, ottenendo sconti sulle sanzioni. In Italia tali Codici presentano ancora una diffusione limitata, perlopiù adottati dalle imprese di grandi dimensioni, quali Coop Adriatica (grande distribuzione), ENI, FIAT e Glaxo Welcome (farmaceutica).

L'insieme degli strumenti presentati, che siano standard di processo o sistemi di rendicontazione sociale, si delineano come mezzi tipicamente formali e pre-confezionati, che dimostrano l'abilità di omologare i processi aziendali ai parametri richiesti, ma non assicurano l'effettiva revisione della catena del valore secondo una profonda e consapevole logica di CSR. La crescente e inarrestabile diffusione globale delle certificazioni sociali potrebbe certamente rappresentare un indice positivo della maggiore consapevolezza del management circa l'impatto sociale delle strategie assunte, ma altrettanto potrebbe suggerisce un progressiva banalizzazione delle iniziative promosse, che da comportamento di eccellenza divengono convenzione di massa. In tal modo i buoni propositi si riducono alla mera capacità di conformarsi agli standard sociali proposti, che divengono così una normale prassi del mercato. Dalle informazioni inerenti alle adesioni al Global Compact<sup>43</sup> o alla norma SA 8000<sup>44</sup> si denota come settori intrinsecamente opposti e con rischiosità gestionali non paragonabili (ad esempio industrie petrolchimiche/imprese agroalimentari) siano soggetti ai medesimi parametri di valutazione sociale e ambientale. Ciò induce ad una riflessione spontanea in merito alla capacità delle certificazioni di discriminare efficacemente tra le imprese impegnate in innovazioni della catena del valore da quelle che agiscono opportunisticamente per rivalutare l'immagine delle attività produttive comunemente giudicate pericolose o dannose.

La responsabilità sociale, invece, dovrebbe rappresentare una svolta sostanziale nell'agire dell'impresa, che valorizzi l'esperienza professionale e le competenze accumulate per corrispondere al più ampio benessere della collettività, contestualmente al raggiungimento degli obiettivi economici prefissati. Le iniziative frutto della spinta creativa e innovativa dell'impresa testimoniano un concreto accoglimento dell'approccio CSR nell'organizzazione aziendale, piuttosto che un adeguamento formale agli strumenti di "tendenza", molto spesso

---

<sup>43</sup> Fonte: <http://www.globalcompactnetwork.org>

<sup>44</sup> Fonte: <http://www.bancaetica.com>

adottati come reazione difensiva verso i concorrenti precursori o le pressioni dell'opinione pubblica.

Una considerevole parte delle imprese è già impegnata attivamente in molteplici campi di interesse per la collettività, dimostrando un impegno svincolato dai precostituiti mezzi offerti dagli organismi istituzionali.

La Fondazione Sodalitas, in un'indagine pubblicata recentemente da RGA (2010), ha coinvolto un campione di 541 aziende e 972 progetti inseriti nel database dell'Osservatorio on-line sulla responsabilità e la sostenibilità delle aziende, evidenziando che il 53% dei progetti realizzati dalle aziende italiane di grandi dimensioni riguardano la relazione tra l'impresa e la collettività come:

- \* partnership con organizzazioni non profit (38%);
- \* iniziative di cause related marketing (15%).

Significativa è risultata l'attenzione verso le tematiche ambientali (12%).

Nelle PMI i progetti avviati si orientano essenzialmente verso la cooperazione con il territorio, mediante partnership e innovazioni al servizio della comunità, che rappresentano il 51% delle iniziative, e l'assunzione di processi interni di governance e di gestione della responsabilità sociale, con un limitato sviluppo del cause related marketing (7%). Si rileva una differenza di approccio giustificata dalla dimensione dell'organizzazione: maggiore sistematicità delle iniziative nei grandi business; orientamento a ricollegare il proprio impegno a un naturale rapporto con il territorio e la comunità nella caso delle piccole e medie imprese<sup>45</sup>.

Anche altri studi convergono verso i medesimi risultati. Secondo il "Rapporto sull'impegno sociale delle aziende in Italia" realizzato dall'Osservatorio Socialis in collaborazione con SWG nel 2010, le aziende continuano a orientarsi principalmente verso quella che viene definita "dimensione esterna" della CSR, perché proiettata verso le proprie comunità di riferimento. Al primo posto (per il 66% delle aziende investitrici) si confermano le iniziative di solidarietà sociale e le azioni umanitarie che testimoniano la risposta immediata delle aziende alle diverse chiamate di emergenza. Positivo anche l'impegno di un terzo delle aziende a favore della declinazione interna della responsabilità sociale, con una serie di servizi volti a migliorare le condizioni lavorative dei dipendenti (33,8%). Percorrendo l'Italia, si scopre una maggiore diffusione degli investimenti "interni" nel nord e nel centro Italia mentre, dal punto di vista dimensionale, ancora una volta le aziende più grandi si connotano per l'approccio multistakeholder (a favore di entrambe le dimensioni).

---

<sup>45</sup>Fonte: <http://www.sodalitas.it>

Un'impresa ha molti modi per essere socialmente responsabile. Dai dati emergono tre evidenze importanti:

- la partecipazione delle aziende è soprattutto di tipo passivo, con oltre 1/3 del campione che si limita a fare delle erogazioni economiche e/o materiali.
- seppur secondario, non è certo trascurabile l'impegno delle aziende che hanno deciso di scendere in campo in prima persona mettendo a disposizione le proprie risorse o addirittura attivando dei gruppi di lavoro interni.
- le aziende continuano a puntare, in maniera molto più incisiva rispetto a due anni fa, sulla diffusione di questo tipo di cultura anche fra i dipendenti: 1/3 delle imprese (nel 2007 erano solo il 18%) li ha coinvolti in maniera diretta e/o indiretta per sostenere il terzo settore<sup>46</sup>.

Anche dal ranking di importanza dei driver di scelta di un buon progetto sociale emerge una visione aziendale sempre meno auto-centrata e sempre più proiettata verso la collettività. Viene riconfermata rispetto al 2007 l'importanza attribuita alla rilevanza sociale dell'intervento e alla possibilità di coinvolgere il personale (elevata per il 69% del campione). Chi delega lo sviluppo degli interventi, invece, richiede maggiore trasparenza, per avere una rendicontazione precisa degli *intangibles* su cui ha investito.

Se le persone e le comunità sono i destinatari dei principali interventi delle nostre aziende negli ultimi anni, l'inserito del The Economist evidenzia che a livello internazionale i due principali punti di attenzione sono legati a:

- \* introdurre politiche per la riduzione del consumo energetico (55%);
- \* migliorare il governo delle prestazioni ambientali e sociali dell'organizzazione (51%).

Inoltre, rileva che a livello internazionale le aree nelle quali le aziende hanno ottenuto migliori performance sono: la comunicazione delle proprie performance in tema di sostenibilità agli investitori ed in generale a tutti gli stakeholder; le iniziative di partnership con la comunità locale; il miglioramento dell'ambiente intorno ai siti produttivi; la riduzione l'impronta ecologica dei prodotti/servizi<sup>47</sup>.

L'analisi delle percezioni dei principali attori coinvolti, consumatori, imprese e del contesto sociale in generale, ha consentito di tracciare un quadro degli attuali orientamenti del mercato

---

<sup>46</sup> Per ulteriori approfondimenti sulla ricerca svolta da SWG per l'Osservatorio Socialis di Errepi Comunicazione si consulti il Rapporto 2010 "Impegno Sociale delle aziende in Italia". Disponibile nel sito: <http://www.fundraisingschool.it>

<sup>47</sup> Economist Intelligence Unit, 2009, in RGA (2010), Etica o Etichetta? Primo Report sulla Responsabilità Sociale e competitività. Disponibile nel sito: <http://www.rgassociati.it>

mondiale nei confronti del tema della responsabilità sociale dell'impresa, con particolare attenzione del contesto italiano.

Il concetto è divenuto oramai familiare sia per gli operatori economici, che affrontano con crescente determinazione l'approccio alla CSR, sia per i consumatori, progressivamente coscienti delle tematiche sociali e ambientali, nonché potenzialmente capaci di veicolare le scelte strategiche delle imprese.

Alla consapevolezza e sensibilità diffusa si accompagnano però comportamenti conseguiti solo da parte di minoranze "virtuose", già attive nella pratica del nuovo paradigma. Tra le imprese è ormai largamente diffusa la consapevolezza "teorica" della rilevanza della sostenibilità sociale e ambientale, tuttavia il rispetto di criteri etici, sociali e ambientali è considerato criterio importante ma non primario (GfK Eurisko, 2011). Lo scarto tra il piano dei valori e la pratica quotidiana è evidente anche per i consumatori: è ampiamente condivisa la consapevolezza del contributo che ciascun cittadino può dare alla prospettiva di uno "sviluppo sostenibile" ed è altrettanto diffusa la cognizione dei comportamenti concreti attuabili per concorrere alla sostenibilità, con particolare accentuazione per quelli che garantiscono un beneficio all'ambiente unito al risparmio economico.

Nonostante ciò le buone intenzioni largamente espresse non corrispondono ancora ad azioni diffuse nella maggioranza dei comportamenti adottati, che appaiono tuttora discordanti con le dichiarazioni espresse.

Un significativo dato emerso riguarda il mutato rapporto tra i consumatori e gli operatori economici. Il mercato attribuisce un'elevata responsabilità alle imprese, investite del dovere di tutelare il sistema ambientale e la società civile, che subiscono gli impatti positivi e negativi delle attività produttive. Il potere economico assunto dalle imprese è controbilanciato dagli obblighi morali e civili, non più liberamente accolti dal management coscienzioso, come presupponevano i teorici della disciplina<sup>48</sup>, quanto fortemente reclamati da un consumatore severo e critico.

Le crescenti esigenze informative espresse dal "consumatore-persona" non sono pienamente soddisfatte da un'adeguata comunicazione della responsabilità sociale delle imprese, che, soprattutto nel caso italiano, si limitano a conformare i processi produttivi agli standard di gestione, senza esternalizzare efficacemente l'impegno sociale e ambientale per mezzo dei prodotti e servizi offerti, vero punto di contatto tra impresa e cliente.

---

<sup>48</sup> Cfr Capitolo Secondo "Il percorso della Responsabilità Sociale dell'Impresa", paragrafo "La responsabilità in capo allo stato o all'impresa?".

## Bibliografia Capitolo Quarto

Crane A. e Matten D. (2007), *Business Ethics, managing corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press.

De Chiara A. e Delli Carpini S. (2008), *La competitività responsabile di impresa: il punto sulla CSR in Italia*. Liberamente consultabile online.

Fondazione I-CSR (2009), *Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell'insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto*.

GfK Eurisko (2009), Corporate Social Responsibility, Monitor Novembre 2009. Disponibile nel sito <http://www.gfk.com/>.

Matten D. e Moon J. (2007), "Implicit and Explicit CSR: A conceptual frame work for a comparative understanding of corporate social responsibility", *Academy Management Review*.

Meandri V. e Zamagni S. (2001), "La via italiana al fund raising: intervento pubblico, filantropia e reciprocità", *Economia & Management*, Settembre – Ottobre, 2001.

RGA (2010), *Etica o Etichetta? Primo Report sulla Responsabilità Sociale e competitività*. Disponibile nel sito: <http://www.rgassociati.it>

Siri G. (2001), *La psiche del consumo*, F. Angeli, Milano, 2001

Sodalitas e GfK Eurisko (2011), *Indagine sulla Filiera Sostenibile: il punto di vista delle aziende e dei consumatori*. Disponibile nel sito: <http://www.gfk.com/>.

Vogel D. (1993), *Differing National Approaches to Business Ethics*, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 2, Issue 3, pp: 164–171.

Whitley R. (1999), *Divergent capitalism. The social structuring and change of business system*, Oxford: Oxford University Press.

## Sitografia

<http://www.bcg.it/>

[www.gfk.com](http://www.gfk.com)

[www.globalcompactnetwork.org](http://www.globalcompactnetwork.org)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

[www.i-csr.it](http://www.i-csr.it)

[www.rgassociati.it](http://www.rgassociati.it)

[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

[www.saasaccreditation.org](http://www.saasaccreditation.org)

[www.whistleblowing.it](http://www.whistleblowing.it)

## Capitolo Quinto

### Comunicare la Responsabilità Sociale dell'impresa

Il presente contributo delinea le strategie di comunicazione finalizzate a raggiungere i principali obiettivi di marketing, per assecondare e soddisfare l'inarrestabile bisogno informativo del nuovo consumatore consapevole, desideroso di conoscere ogni aspetto dell'organizzazione aziendale: se e quando inquina, se rispetta gli interessi degli stakeholder, se valuta gli impatti delle proprie azioni sul mondo esterno, cambiando irreversibilmente le regole del business tradizionale.

Attraverso i dati e gli studi condotti da teorici e istituti di ricerca si rileva, sia da parte delle aziende che dei consumatori, un crescente interesse per la CSR, che introduce un nuovo modello di gestione dei processi definito Corporate Social Commitment, in cui l'impresa unisce ad una condotta etica anche un comportamento proattivo e un coinvolgimento diretto nelle politiche sociali (Michelini, 2008).

La presentazione delle case history dimostrerà le molteplici alternative per esprimere il proprio impegno verso la società, entro però una visione strategica che contribuisca a migliorare la competitività dell'impresa promotrice rispetto ai competitor del mercato, secondo un approccio razionale e non guidato da una pura logica filantropica, che in tal caso equipara le iniziative dell'impresa a meri atti di beneficenza<sup>49</sup>.

I consumatori hanno una percezione positiva delle aziende che realizzano attività di corporate giving, dimostrando l'apprezzamento sia nelle dichiarazioni che negli atti di consumo. Tuttavia è opportuno che le imprese, contestualmente alle iniziative di marketing nel campo sociale, manifestino una gestione ed una condotta etica globale, per capitalizzare nel lungo periodo i benefici tangibili e intangibili degli sforzi compiuti, altrimenti poco significativi o deludenti se i programmi sono effettuati solo occasionalmente e senza un metodo sistematico.

#### 5.1 Dal prodotto all'impresa

La continua evoluzione tecnologica dei processi produttivi e l'innovazione funzionale degli elementi dell'offerta commerciale sono le difese attuate dall'impresa contro la crescente facilità di riproduzione dei contenuti tecnici dei prodotti, bersaglio delle strategie imitative dei

---

<sup>49</sup> Cfr. Capitolo Secondo "Il percorso della Responsabilità Sociale dell'Impresa", paragrafo 2.2 "Perché serve un modello strategico?".

competitor. Tuttavia per essere leader nel mercato non è sufficiente “saper fare” meglio dei concorrenti ma occorre anche “far sapere”, ovvero trasferire il valore creato al consumatore, comunicando i significati distintivi e irripetibili che costituiscono la corporate identity (Collesei e Ravà, 2008).

I simboli valoriali, le capacità accumulate e l’esperienza vissuta tracciano l’essenza dell’organizzazione aziendale, un fulcro centrale irremovibile che si mantiene nel corso del tempo, nonostante i continui cambiamenti del contesto ambientale. La ricerca di un’identità contraddistinta e immutabile oltre che rappresentare un punto di riferimento per la cultura collettiva dell’azienda, diviene una risorsa che contraddistingue l’offerta dell’impresa contro i comportamenti emulativi tesi a confondere il consumatore distratto e indotto ad acquistare prodotti sostituti.

Definire un’identità che associ elementi chiaramente identificabili dal consumatore e condivisibili dallo stesso aiuta a costruire una relazione di fiducia, indispensabile per mantenere un solido vantaggio competitivo nel mercato. Proprio la rapida espansione dei mass media e delle tecnologie informatiche ha completamente destrutturato la tradizionale comunicazione unilaterale e impersonale dell’impresa, distruggendo le barriere tra le persone, i luoghi, le idee e promuovendo un dialogo reciproco appunto fondato sulla condivisione, partecipazione e senso di appartenenza. I rigidi confini tra individuo/consumatore e attore sociale/attore di mercato si sgretolano lasciando il passo a una nuova era dove i ruoli si sommano e confondono.

Si è largamente dibattuto sull’evoluzione del significato di attore di mercato, che nella prospettiva della CSR ridefinisce la propria posizione per realizzare uno sviluppo sostenibile nel senso più ampio di sviluppo economico, che oltrepassa l’obiettivo fondante della creazione di valore per gli azionisti, a favore di una visione allargata di tutela e di conservazione nel tempo dell’ambiente naturale, del tessuto sociale e del capitale umano. Il mutamento dei modelli di scambio indotto dai macrofenomeni quali la globalizzazione, l’ipercompetizione, l’indebolimento dello Stato sociale, il rafforzamento del peso di attori privati quali sono le grandi corporation all’interno dei sistemi paese, la relativa consapevolezza della comunità globale circa i cambiamenti in atto e la pretesa di garanzie nel rispetto dei diritti umani e ambientali, ha motivato nuovi obblighi e aspettative in capo all’attore economico, non esclusivamente attinenti alla sfera produttiva ma sempre più legati al network relazionale dell’impresa con il mondo esterno, che da organismo funzionale diventa attore sociale (ICSR, 2009).

Allo stesso modo si assiste alla sovrapposizione della figura del consumatore a quella di persona, in un districato e ormai inseparabile rapporto simbiotico. L'interazione tra soggetto e prodotto coincide con il modo in cui ciascuno si relaziona con il mondo esterno: il "consumatore persona" cerca nelle merci qualcosa di superiore al mero possesso o acquisizione fine a sé stessa. La rappresentatività sociale dei beni lentamente è offuscata dalla ricerca di una relazione emotiva e percettiva con essi, una ricerca di affinità e amicizia, in grado di costruire una sintonia profonda tra merce e soggetto (Pitteri, Picucci e Villani, 2002).

Così Alessi, storica azienda italiana vocata al design industriale d'autore per gli oggetti comunemente utilizzati nella vita quotidiana, ha sapientemente anticipato i trend psicologici dei consumatori, proponendo un'innovativa serie di prodotti che riscopre la voglia di giocosità e affettività degli adulti. Come i bambini, che associano significati e sentimenti agli oggetti cari, anche nel maturo e razionale consumatore riaffiora il desiderio di una spontanea allegria e sano divertimento, soddisfatto appunto da originali e poliedrici manufatti che rompono la monotonia e l'austerità della normale routine. Se ad oggi si assiste alla destrutturazione delle linee classiche degli oggetti, ridisegnati in inaspettate creazioni, prima degli anni Novanta gli utensili domestici erano essenzialmente pensati secondo la funzionalità richiesta, dove l'esteticità era strumentale all'efficienza utilitaristica del prodotto (Verganti, 2008). Dunque l'emozionalità del momento è l'atteggiamento psicologico che accompagna il consumatore: dalla ricerca di informazioni, nella visita al punto vendita, durante l'utilizzo dell'oggetto, ogni attimo è intriso di contenuti affettivi e sentimentali che relazionano profondamente il consumatore al prodotto (e di riflesso all'impresa), tanto che l'atto del consumo pervade l'intera sfera emotiva dell'individuo.

Il consumatore non è più definibile secondo criteri di tipo geografico o riconducibili allo stile di vita, bensì associabile a un sistema di valori personali che lo colloca in segmenti di mercato sempre più eterogenei da un punto di vista esteriore e altamente omogenei sotto il profilo valoriale ed emotivo<sup>50</sup>. Ogni azione attinente alla sfera del consumo è parte di un percorso di azioni che l'individuo realizza per esprimere la propria identità, una sorta di reazione difensiva contro l'ambiente sociale contemporaneo che promuove l'appiattimento culturale e la standardizzazione dei comportamenti (Pitteri, Picucci e Villani, 2002).

Se il prodotto è dunque frutto di una scelta vincolata alle aspirazioni emozionali e affettive, nondimeno la logica razionale induce l'individuo a scegliere coerentemente al sistema di valori in cui crede, quindi ponderando attentamente ogni decisione di consumo rispetto ai principi

---

<sup>50</sup> Cfr. Capitolo Primo "Il consumatore, l'impresa e l'etica".

della scala valoriale che lo identificano. Infatti, come rilevato nel quinto quarto, il consumatore maturo e cosciente dimostra una crescente sensibilità anche verso le modalità di gestione delle risorse produttive e i metodi di lavorazione, progressivamente spostando il proprio interesse dalle caratteristiche esplicite del prodotto al comportamento dell'organizzazione aziendale, ovvero alla capacità dell'impresa di mostrarsi degna di stima e fiducia non solo per mezzo dei prodotti offerti ma anche dagli atteggiamenti e scelte assunte.

Appunto è il comportamento stesso dell'impresa, non soltanto la merce, che deve rispecchiare le aspettative valoriali del consumatore: attraverso la definizione di una reputazione in tema di responsabilità sociale e ambientale si raccoglie l'approvazione di coloro che condividono la moralità ed eticità dei comportamenti adottati dall'impresa (a proposito si ricorda come il 30% dei consumatori dichiara di scegliere un prodotto o servizio secondo l'impegno etico ed eco-compatibile dimostrato dall'azienda produttrice<sup>51</sup>).

Tuttavia la reputazione va alimentata e curata, affinché si promuova un clima favorevole e positivo nell'opinione pubblica, pronta a giudicare le strategie aziendali secondo i criteri sociali e ambientali. Di conseguenza la comunicazione del prodotto si completa integrandosi alla comunicazione corporate, che abbraccia l'impresa nella sua interezza, proponendo messaggi ispirati ai valori fondanti della CSR, per definire un'identità affine alle attese della domanda e ampliare i classici contenuti informativi centrati sul prodotto, le strutture o i risultati conseguiti.

## 5.2 La comunicazione corporate

Una comunicazione di tipo integrato abbraccia più dimensioni collegate, ciascuna focalizzata su uno specifico soggetto: prodotto – marca – marketing-mix – corporate (Collesei e Ravà, 2008).

Idealmente è raffigurabile come un insieme di cerchi concentrici, dove il prodotto è il cuore vitale dal quale si sviluppano i livelli esterni, che sono espressione degli attributi tecnico-funzionali del bene ed inevitabilmente influenzati dalle credenze, opinioni ed atteggiamenti del consumatore verso la particolare categoria di prodotti di appartenenza. La dimensione superiore corrisponde alla brand communication che riflette la promessa di valore trasmessa dalla marca e risultato delle interazioni con il marketing mix, ovvero gli elementi dell'offerta

---

<sup>51</sup> Cfr. Capitolo Quarto "I punti di vista sulla Responsabilità Sociale dell'impresa", paragrafo 4.2 "Le percezioni dei consumatori".

dell'impresa quali prezzo, distribuzione e servizio, che concorrono a definire la qualità percepita dai consumatori rispetto all'offerta dei concorrenti.

Esternamente si colloca la comunicazione corporate, che racchiude entro una visione unitaria e coerente le dimensioni prodotto, marca e marketing-mix e ne rafforza l'immagine dichiarando significati unici ed esclusivi, riconducibili alle risorse materiali e intangibili distintive dell'impresa. Così la responsabilità sociale, fonte di ispirazione nelle quotidiane strategie aziendali, diviene un elemento caratteristico, che differenzia ulteriormente la proposta commerciale rispetto alle alternative di mercato. Secondo Keller (1993) l'associazione della corporate identity all'impegno assunto a sostegno di cause sociali consente di rafforzare il carattere distintivo dei brand in portafoglio. E' ormai opinione diffusa, infatti, che per incrementare il valore della marca, è importante che il brand abbia associazioni forti, favorevoli e uniche, appunto rievocabili dalle politiche di CSR.

Inoltre la comunicazione della corporate responsibility rappresenta un punto di incontro con il consumatore attento alle tematiche sociali, che nel processo d'acquisto valuta la capacità del prodotto/impresa di rispecchiare il proprio sistema di valori personali, nonché di suscitare emozioni e sentimenti familiari e condivisibili. Il brand si arricchisce dell'etichetta sociale dell'impresa, fattore che può influenzare le decisioni d'acquisto del consumatore, se non divenire criterio determinante di scelta nel segmento *lifestyle of health and sustainability* (Lohas). Lohas è la denominazione che individua il segmento di mercato, sempre più consistente, che segue uno stile di vita basato sulla sostenibilità, sull'alimentazione sana e sul rispetto dell'ambiente. Si compone di consumatori con un livello di istruzione medio-alto, con una forte propensione all'acquisto e un alto tasso di confidenza con le tecnologie della comunicazione digitale, usate soprattutto come canali d'informazione. La Germania è il paese europeo con la più alta percentuale di Lohas: 12,5 milioni di tedeschi sopra i 14 anni (il 19,3%) sembrano rientrare in questa categoria<sup>52</sup>. Il segmento dimostra particolare attenzione alle tematiche ambientali, richiedendo processi di produzione sostenibili oltre che promuovere personalmente uno sviluppo che tuteli le risorse delle generazioni future. Il mercato dei prodotti Lohas ricomprende gli alimenti biologici, gli elettrodomestici a risparmio energetico e le energie alternative sostenibili, ovvero beni che sottendono il rispetto della natura e del benessere sociale (Porter e Kramer, 2007).

La domanda di prodotti eco-compatibili va ampliandosi per gli effetti della crisi economica in atto, che ha determinato la riduzione dei redditi e il rincaro delle materie prime:

---

<sup>52</sup> Dati disponibili nel sito: <http://www.lpassociati.eu>

in Europa entro il 2015 raddoppieranno le vendite di prodotti ecocompatibili. Si passerà da un volume di affari di 56 miliardi di euro del 2009 a 114 miliardi nel 2015, con un aumento del 104%, secondo i dati contenuti nel rapporto commissionato dalla società inglese di indagini di mercato Kelkoo UK e realizzato dal Centre for Retail Research (2010). L'indagine ha preso in considerazione tutti i prodotti ecologici, dagli alimenti e bevande alle lampadine a risparmio energetico, dai prodotti da giardino a quelli di bellezza, dagli articoli di cartoleria a quelli di abbigliamento, fino alle auto ibride<sup>53</sup>.

La crisi economica globale ha quindi enfatizzato il concetto di efficienza energetica, quale mezzo per assicurare un risparmio monetario nel lungo periodo a fronte di un esborso superiore nel presente: dunque le motivazioni all'acquisto sono guidate principalmente dal calcolo economico piuttosto che dalla consapevolezza del minor impatto ambientale e sociale delle scelte compiute. Tuttavia emerge una tendenza in atto, un cambiamento radicale nelle scelte di acquisto degli individui, che progressivamente si relazionano con nuovi prodotti e servizi, veicoli di un consumo più attento e ponderato, il quale renderà i soggetti sempre più coscienti verso gli effetti futuri dei propri comportamenti d'acquisto attuali, superando la logica mondana del benessere immediato e superfluo.

Oltre che nutrire il riconoscimento del soggetto nell'identità socialmente responsabile dell'impresa, l'enunciazione di tali valori societari migliora il consenso accordato dall'opinione pubblica, che ne legittima l'operato, favorendo lo sviluppo ed il successo del business; inoltre la costruzione di una cultura d'impresa crea senso di identificazione nei membri dell'organizzazione aziendale, ispirandone i comportamenti da assumere e incoraggiando una positiva integrazione dei ruoli professionali.

In passato la comunicazione corporate era marginale rispetto all'impegno sostenuto per la valorizzazione della marca e del marketing-mix in quanto l'obiettivo prioritario è naturalmente la massimizzazione dei risultati economici, che dipendono dalla capacità di enfatizzare e far apprezzare in primo luogo l'immagine del prodotto. La pubblicità mirata a rafforzare la brand awareness e le attività promozionali sono esempi di strumenti di marketing ampiamente diffusi appunto perché orientati a influenzare gli atteggiamenti del potenziale target per raggiungere gli obiettivi di vendita prefissati.

Inoltre l'efficacia della comunicazione sul prodotto è immediatamente visibile e quantificabile nei risultati delle vendite, rispetto al prolungato arco temporale richiesto alla costruzione della

---

<sup>53</sup> Le informazioni del report sono riportate nell'articolo "UK green product sales set to double by 2015" del sito: <http://www.greenwisebusiness.co.uk>.

reputazione aziendale mediante campagne a favore della corporate image, che richiedono un impegno continuativo nell'influenzare positivamente le opinioni e credenze del mercato.

Tradizionalmente le caratteristiche tecnico-funzionali del prodotto sono le protagoniste indiscusse delle campagne di marketing, ma ad oggi nuovi attributi arricchiscono ed ampliano il significato dell'oggetto o servizio, per proporre contenuti rinnovati che assecondino le aspirazioni e tendenze dei consumatori. Se prima la comunicazione era mirata soltanto alla vendita e perciò costituita da messaggi suggestivi e persuasivi, ora la comunicazione è uno strumento per costruire relazioni, non solo di natura commerciale. Lo stesso consumatore non si lascia più incantare da slogan accattivanti e persuasivi, ma vuole dati, prove e certificazioni; in più vuole far sentire la propria voce, vuole dare il proprio contributo, in estrema sintesi vuole rispetto e considerazione. Nello specifico, comunicare la responsabilità sociale non ha come obiettivo diretto la vendita, ma vuole migliorare la reputazione dell'azienda presso tutti i suoi destinatari: stakeholder, pubblici influenti, destinatari finali. La costruzione di una solida e credibile reputazione richiede però tempi molto lunghi. L'approccio da adottare è quindi di lungo periodo, senza mirare a risultati immediati e deve costruire un rapporto di fiducia con tutti i pubblici che possono aiutare oppure ostacolare l'azienda nel raggiungere i propri obiettivi.

Ad oggi si afferma l'importanza della comunicazione corporate anche a fronte della crescente notorietà dei beni a marca commerciale o generica, che evidenziano la tendenza del consumatore a scegliere alternative di acquisto economicamente vantaggiose a parità di attributi funzionali e tecnici del prodotto. La giustificazione del premium price non è più sostenibile sulla base della superiorità qualitativa intrinseca dell'offerta, in quanto l'acquirente accetta di buon grado i sostituti no-brand a minor prezzo, che progressivamente hanno eguagliato gli standard produttivi degli affermati prodotti di marca. Oltretutto i prodotti con l'etichetta del distributore godono di spazi espositivi altamente attrattivi e della fedeltà del cliente affezionato al punto vendita, elementi che spiegano il successo raccolto dai brand commerciali. Nel 2011 il 21,5% dei degli acquisti degli italiani è un prodotto marchiato dall'insegna del distributore, segnando un trend in ascesa del 7%, a fronte di un fatturato sostanzialmente stabile nel rimanente vasto panorama di leader di marca o piccoli brand<sup>54</sup>.

Pertanto la differenziazione tra brand e no-brand non si giustifica in fattori tipicamente legati alle caratteristiche oggettive del prodotto, che sul piano tecnico-funzionale sono percepite

---

<sup>54</sup> Per ulteriori approfondimenti si consulti l'articolo "Un anno di marca privata", gennaio 2012. Disponibile nel sito: <http://nielsenfeaturedinsight.mag-news.it>.

identiche, quanto in elementi esterni all'oggetto in sé, in grado di soddisfare bisogni di natura non funzionale ma relazionale. Rappresentare la responsabilità sociale come attributo d'eccellenza può divenire un mezzo per stimolare l'affettività e il coinvolgimento dell'individuo: un mezzo che impreziosisce il prodotto di contenuti coerenti con le aspettative valoriali del consumatore.

Sempre più frequentemente si osserva un ricorso alla comunicazione corporate anche per i beni tradizionalmente estranei all'associazione forte tra reputazione dell'impresa e immagine del prodotto.

Generalmente nel caso dei beni destinati alla produzione e dei beni-servizio, l'immagine del prodotto, frutto delle percezioni dei clienti, è marginale rispetto alla reputazione dell'impresa, in quanto la fiducia e la stima sono i fattori dominanti nel processo d'acquisto. Le categorie di prodotti citate sono spesso caratterizzate da un rapporto duraturo e continuativo tra fornitore e cliente, pertanto nella fase di valutazione delle potenziali alternative di offerta si privilegiano attributi ulteriori, non puramente legati ai contenuti qualitativi e tecnici racchiusi nel bene o alla convenienza assicurata da un risparmio economico. Così l'affidabilità del servizio, la sicurezza della transazione, la tempestività di risposta, l'accuratezza informativa assumono un peso rilevante, tanto che il consumatore è disposto ad accordare un premium price agli elementi intangibili descritti.

Tutt'oggi si rileva una tendenza ad apprezzare gli attributi non di prodotto ma riconducibili alla reputazione dell'impresa anche per i beni di largo consumo (Collesei e Ravà, 2008): questo fenomeno si può anche spiegare nell'eccesso di messaggi pubblicitari diretti al consumatore finale, che paradossalmente nell'atto d'acquisto è costretto a sintetizzare le molteplici informazioni disponibili. Lo sforzo richiesto ha un costo in termini di tempo e risorse per raccogliere e selezionare le informazioni necessarie alla valutazione, inducendo il consumatore ad affidarsi a parametri come la reputazione dell'impresa e la forza del brand, che riducono l'impegno cognitivo richiesto.

Inoltre la condizione mentale dell'uomo moderno, che mira alla perfezione estetica mediante l'estenuante ricerca di un soddisfacente benessere psico-fisico (Viviani, 2010), unita alla maggiore coscienza dei rischi dell'inquinamento e del pericolo di tossicità dei materiali usati dalle industrie, ha nutrito i crescenti timori circa la salute del consumatore, maggiormente attento alla scelta dei beni di consumo ed esortato ad affidandosi al buon nome dell'impresa come garanzia contro le minacce alla sicurezza della sua persona.

Non da meno, la globalizzazione dei mercati internazionali ha generato un contesto economico estremamente competitivo che induce le imprese a consolidare un'identità rappresentativa per potenziare la brand image rendendola maggiormente riconoscibile.

Dunque la concorrenza dei marchi no-brand, l'affermata consapevolezza del consumatore, il bisogno informativo sulle modalità di gestione dei processi produttivi, la ricerca della coerenza valoriale tra impresa/cliente, la globalizzazione dei mercati sono alcuni dei fattori che hanno condotto all'inevitabile integrazione della comunicazione corporate come elemento rafforzativo dell'immagine dell'offerta commerciale. In particolare, la comunicazione corporate riveste un ruolo fondamentale nel divulgare l'interiorizzazione dell'impegno sociale e ambientale come "fonte di ispirazione" etico-morale delle strategie sviluppate dal management; un imprescindibile strumento informativo per far conoscere agli interlocutori interni ed esterni all'organizzazione aziendale la promessa compiuta verso il territorio e la comunità.

### 5.3 Le forme di comunicazione nel campo sociale

La divulgazione dell'impegno sociale dell'impresa è obbligatoria per incentivare il dialogo e la partecipazione degli stakeholder di riferimento, collocandosi nel più ampio panorama delle modalità informative e persuasive adottate per promuovere il cambiamento culturale e comportamentale della società, ovvero la comunicazione sociale e il marketing sociale.

L'obiettivo principale della comunicazione sociale è condurre le persone dall'informazione sui messaggi che propone, all'esperienza, cioè ad assumere effettivamente i comportamenti richiesti. L'universo delle applicazioni della comunicazione sociale è molto variegato, in quanto comprende la promozione di valori etici e morali, sanzionando i comportamenti incompatibili con il messaggio suggerito, o l'incentivazione alla socialità come presupposto per rafforzare i legami nella comunità.

Si ricordano le recenti campagne promosse dal governo italiano contro l'abbandono dei cani durante gli esodi vacanzieri o il tema della sicurezza stradale, particolarmente sentito soprattutto in riferimento al mondo dei giovani, che troppo spesso sottovalutano i rischi di una guida pericolosa<sup>55</sup>.

Lo scopo principale è quindi sollecitare l'opinione pubblica ad esprimere una valutazione, ad attivare pratiche adeguate e ad assumere atteggiamenti collaborativi.

---

<sup>55</sup> Per ulteriori approfondimenti sulla comunicazione sociale del governo italiano si consulti il sito: [www.governo.it](http://www.governo.it).

Comunemente i principali soggetti che promuovono una comunicazione di tipo sociale sono (Sobrero, 2006):

- ✓ *Le organizzazioni non profit*, che generalmente si avvalgono dello strumento per supportare la raccolta dei fondi necessari per consentire l'operatività dell'ente.
- ✓ *Gli enti pubblici*, che si impegnano a pubblicizzare i progetti a favore della collettività, spaziando in molteplici ambiti di interesse comune, che altrimenti non avrebbero l'opportunità di essere evidenziati (ad esempio l'occupazione dei giovani, la prevenzione sanitaria, la cultura del territorio).
- ✓ *Le imprese* che sviluppano un impegno a sostegno del benessere sociale per concretizzare l'approccio alla CSR, anche mediante finanziamenti alle campagne di comunicazione sociale di organizzazioni ed enti ad esempio attivati nella promozione di pratiche sostenibili (come Legambiente) o sostenitori della ricerca medica (come AIRC).

La comunicazione sociale oltre che ad indicare i temi sui quali riflettere, si ripropone di assolvere alla funzione di "integrazione simbolica". Per fronteggiare la crisi della tradizionale rete di norme collettive che mantenevano la coesione sociale, si reagisce incentivando la valorizzazione delle regole guida dei comportamenti umani: la comunicazione sociale amplifica e rende visibili le regole di convivenza proposte dalle istituzioni e quelle di solidarietà elaborate dalle organizzazioni non profit o dalle stesse aziende private.

La comunicazione sociale si ripropone di (*Ibidem*):

- ✓ *Informare e aggiornare*. La missione prioritaria si rileva nel dare risalto ai concetti positivi e nel supporto dei progetti a favore della collettività, promuovendo l'accoglimento e la partecipazione del pubblico destinatario del messaggio.
- ✓ *Convincere e persuadere*. Per stimolare l'azione del pubblico è fondamentale spiegare la bontà dell'iniziativa, affinché i destinatari siano certi che il loro supporto sia effettivamente utile alla realizzazione della causa sposata.
- ✓ *Stimolare e motivare*. La comunicazione sociale è uno strumento di formazione, che educa il pubblico mediante la presentazione di modelli comportamentali migliori, contrastando le cattive abitudini e coinvolgendolo in azioni propositive per la buona riuscita dell'iniziativa.

La comunicazione sociale è un incentivo alla coesione sociale, che oltrepassa la concezione contemporanea dell'individualismo, abbattendo gli ostacoli e diversità in nome di un'esperienza simbolica comune; la molteplicità delle forme in cui si promuove la

comunicazione sociale consente di valutare un ampio ventaglio di formule tra le quali scegliere la più affine alle proprie preferenze e al personale grado di coinvolgimento desiderato.

Tuttavia il diffuso ricorso alla comunicazione sociale ha moltiplicato le iniziative dei soggetti promotori, con un grave rischio di comprometterne l'efficacia. Il proliferare dei messaggi riguardanti cause sociali, valori di solidarietà, collaborazione partecipativa, richiamando la generosità dei destinatari che sono costantemente sottoposti a nuove e ripetute iniziative, potrebbero creare assuefazione, banalizzando il "discorso sociale", che perde di appeal e interesse agli occhi del pubblico.

Inoltre la comunicazione sociale fa leva sul sentimentalismo e l'emotività del pubblico, che potrebbe indurre a forme di partecipazione solidali ma al contempo passive, senza una reale interiorizzazione del messaggio, piuttosto limitando l'azione ad un'esperienza temporanea: l'invito al cambiamento necessita in tal caso di continue e costose campagne di comunicazione per mantenere un elevato interesse dei destinatari.

Pertanto l'efficacia della comunicazione sociale è difficilmente sostenibile se l'impegno del soggetto promotore è discontinuo, in quanto richiede notevoli investimenti nel tempo per mantenere costante il coinvolgimento del pubblico. Gli strumenti principalmente adottati a sostegno della comunicazione sociale sono le pubblicità nei media, gli eventi e le manifestazioni, le attività informative come convegni, meeting, incontri nel territorio.

Se la comunicazione sociale sensibilizza la collettività verso una causa invitando ciascuno ad agire proattivamente, il marketing sociale si prefigge di individuare i bisogni insoddisfatti del consumatore sorpassando l'ottica di un materialismo fine a sé stesso, bandiera di quel consumo che non corrisponde alle reali necessità dell'individuo ma portatore di benefici superflui e illusori. Il marketing sociale si avvale dei principi e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo-target ad accettare, rifiutare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, allo scopo di ottenere un vantaggio per i singoli, i gruppi o la società nel suo complesso (Kotler e Roberto, 2002). Si fonda sull'impiego dell'apparato persuasivo delle tecniche di marketing (comunicazione di tipo push) per indurre non l'acquisto di un prodotto, ma un comportamento socialmente desiderabile.

La realizzazione pratica di progetti di marketing sociale si avvale dell'integrazione di tutte le principali leve del marketing mix quali prodotto, prezzo, comunicazione, canali di distribuzione e partner. Secondo Kotler e Roberto (2002) per convincere i destinatari ad adottare in maniera convinta e responsabile i comportamenti favorevoli alla tutela del benessere fisico, sociale e psicologico è fondamentale una pianificazione di marketing che non si esaurisca nel solo

ricorso alle attività informative quali la comunicazione sociale, ma che si approcci in modo completo per accrescere l'efficacia del progetto.

Se il marketing è spesso associato all'idea di profitto, accelerazione dei consumi, propaganda di nuovi e inutili bisogni, in realtà può divenire strumento impareggiabile per il miglioramento del benessere collettivo, utilizzandone le tecniche e metodi operativi per raggiungere scopi più elevati.

I contenuti che il marketing sociale si ripropone di vendere sono di tipo principalmente ideologico, come le credenze, i giudizi positivi o negativi in merito ad un tema di interesse comune, i valori morali condivisibili.

Anche le buone pratiche sono un prodotto sociale, che rappresentano dei modelli di comportamento da seguire. Ancora l'oggetto delle campagne di marketing sociale può essere un oggetto, spesso emblema di un atteggiamento positivo da adottare, come ad esempio l'invito a utilizzare i sistemi contraccettivi per ridurre la diffusione dell'AIDS.

Al pari di una qualsiasi campagna di marketing inizialmente si individua il target destinatario del messaggio: in questo caso l'analisi del mercato non verterà sul rapporto tra individuo e oggetto, quanto sulle abitudini di comportamento e atteggiamenti assunti dallo stesso, per incoraggiarlo a prendere coscienza delle giuste azioni da adottare.

Un'attenta pianificazione di marketing sociale prevede lo sviluppo di alcuni passi fondamentali. Innanzitutto l'analisi dell'ambiente esterno per ricercare gli utenti designati e definire la segmentazione del mercato, cogliendo i bisogni principali del target individuato.

Segue l'esplicitazione degli obiettivi da raggiungere, che siano adeguatamente misurabili per valutare i risultati effettivamente conseguiti dal progetto sviluppato e la definizione del budget da distribuire tra i vari strumenti ritenuti consoni rispetto sia alle caratteristiche del target che al contenuto del messaggio promosso. Definita la strategia di marketing sociale si attivano i programmi pianificati, ponendo particolare attenzione al monitoraggio e controllo operativo delle iniziative intraprese per valutare la risposta degli utenti designati, e quindi misurare l'efficacia del progetto attuato.

#### 5.4 Come comunicare la CSR: obiettivi e strumenti

La comunicazione sociale ed il marketing sociale sono attività informative e persuasive promosse da molteplici soggetti, in particolare dagli enti pubblici e dalle organizzazioni non profit, che mirano a realizzare il benessere collettivo, perlopiù senza la previsione di alcun beneficio economico e monetario.

Diversamente, la comunicazione della responsabilità sociale dell'impresa riveste un ruolo prioritario nell'evoluzione del concetto da modalità di gestione dei rapporti con gli stakeholder a strumento di marketing per attrarre quei clienti che apprezzano l'impegno aziendale assunto e ne sostengono i progetti sviluppati, oltre che mezzo per arricchire l'offerta commerciale di significati esclusivi e distintivi. Anche se nel contesto italiano non si stimano le potenzialità della CSR come fattore qualitativo da proporre nel mercato, negli Usa predomina il calcolo economico conseguibile mediante l'approccio, che spiega la consolidata tradizione di comunicare al consumatore per accrescerne la consapevolezza, indispensabile al fine di raggiungere un reale vantaggio competitivo nel mercato (RGA, 2010).

Nel nostro paese si osserva infatti una limitata diffusione della responsabilità sociale come elemento accolto dalla funzione marketing/vendite dell'organizzazione aziendale, piuttosto incline a concentrare lo sviluppo dell'approccio alla CSR specialmente nelle aree acquisti o delle risorse umane (GfK Eurisko, 2011). Le politiche di sostenibilità sono dunque rivolte principalmente alle relazioni con gli stakeholder ritenuti fondamentali per il miglioramento dei processi operativi interni ovvero i fornitori e i dipendenti, tuttavia dimenticando il soggetto effettivamente promotore del successo del business: il consumatore<sup>56</sup>.

**Figura 15 La comunicazione della CSR in Italia**



Fonte: GfK Eurisko (2011).

<sup>56</sup> Cfr. Capitolo Quarto "I punti di vista sulla Responsabilità Sociale delle imprese", paragrafo 4.4 "La CSR nelle imprese".

La maggioranza delle aziende (69%) dichiara di comunicare all'interno gli aspetti di sostenibilità legati al prodotto e servizio, mentre soltanto il 50% dichiara di comunicarli anche all'esterno. Dal fronte delle imprese italiane si rileva una sorta di prudenza nel comunicare al mercato l'eticità delle strategie attuate, nonostante i recenti studi attestino il crescente peso di nuovi parametri di scelta che guidano le decisioni di consumo di una consistente parte del mercato. Secondo l'indagine Global Corporate Citizenship di Nielsen (2012)<sup>57</sup>, condotta intervistando oltre 28.000 utenti internet in 56 Paesi, si rileva che il 46% del campione è disposto a pagare di più per prodotti e servizi di aziende che hanno sviluppato programmi di responsabilità sociale, definibile come consumatori "socialmente consapevoli". A livello mondiale i consumatori socialmente consapevoli sono giovani (il 63% è di età inferiore ai 40 anni), consultano i social media quando devono prendere decisioni d'acquisto e si preoccupano di questioni ambientali, educative e di alimentazione. I consumatori globali socialmente attenti si fidano dei consigli di persone che conoscono (95%) e cercano pareri e informazioni pubblicate online da altri consumatori (76%), inoltre sono più propensi, rispetto ad altri partecipanti alla ricerca, a utilizzare i social media per prendere decisioni d'acquisto (59% rispetto al 46% sul totale degli intervistati). In ambito europeo l'Italia si posiziona al primo posto grazie al 38% dei consumatori che dichiarano di essere disposti a pagare di più per l'impegno sociale aziendale, seguita da Germania (32%), Spagna (31%), Francia e Gran Bretagna (entrambe 27%).

Benché le rilevazioni dimostrino un atteggiamento favorevole a premiare i comportamenti etici, si contrappone un'emergente richiesta di comunicazione che informi dell'impegno sociale e ambientale dell'impresa: secondo la ricerca svolta da Sodalitas e GfK Eurisko (2011), risulta che in Italia ben la metà dei consumatori esprime un giudizio negativo circa la completezza e accuratezza delle informazioni in merito alla responsabilità assunta dalle organizzazioni aziendali verso la collettività. Nonostante il dichiarato interesse per le tematiche socio-ambientali e l'apprezzamento verso le pratiche sostenibili, come evidenziato nel capitolo quinto, il consumatore italiano ritiene insufficiente la qualità informativa dei contenuti divulgati dalle imprese.

I consumatori mostrano una propensione sempre più accentuata verso prodotti e marche che siano davvero sostenibili, ma al tempo stesso considerano le informazioni di cui oggi dispongono incomplete, poco chiare e quindi non in grado di orientarli nelle scelte di acquisto.

---

<sup>57</sup> La ricerca completa è disponibile nel sito: <http://nielsenfeaturedinsight.mag-news.it>

Le imprese del mercato italiano, d'altra parte, esitano a comunicare ai consumatori il loro impegno sostenibile e a farne una leva di marketing, o forse non sono ancora del tutto convinte della rilevanza della sostenibilità per i consumatori.

E' necessaria una rivalutazione del rapporto impresa-cliente quale cardine dell'approccio alla responsabilità sociale, che deve riaffermare il proprio ruolo-driver di significati spendibili nel mercato e non esclusivamente come strumento per la gestione delle relazioni circoscritte entro i confini della struttura aziendale. Rileggere la CSR in un'ottica di marketing permette di bilanciare l'impegno sociale con i vantaggi economici perseguibili: la responsabilità verso la collettività diviene un'attività strategica che accresce la competitività dell'impresa parallelamente al miglioramento del benessere della comunità, come auspicato da Porter e Kramer (2007).

Per promuovere l'innovazione dei processi aziendali gli investimenti in CSR sono notevolmente incrementati nel corso degli anni, contestualmente alla diffusione di una consapevolezza degli impatti delle attività produttive che pervade il contesto sociale, spingendo le imprese a dotarsi di strumenti e a promuovere iniziative al fine di soddisfare le aspettative della collettività. Come notano Blomqvist e Posner (2004) le imprese hanno dedicato ingenti risorse per avviare quei cambiamenti strutturali e organizzativi necessari a sviluppare un profilo aziendale di CSR, tuttavia i risultati spesso sono stati insoddisfacenti. Gli azionisti e gli investitori attaccano le strategie del management che non hanno consentito un reale vantaggio competitivo, mentre i consumatori e gruppi di interesse criticano le società per aver promesso più di quello che offrono, a tal proposito Pohl e Tolhurst (2010) ricordano "Act first, talk later". Per Blomqvist e Posner gli sforzi nell'assumere una visione responsabile sono infruttuosi perché non vi è l'integrazione tra l'area marketing e le attività di CSR: per evitare delusioni ed esiti scarsi invitano a seguire alcuni principi fondamentali che miglioreranno le performance degli investimenti in CSR.

- ✓ Coerenza tra visione CSR e strategia di marca. L'allineamento si realizza nella comunicazione ai principali interessati - interni ed esterni all'impresa- degli elementi distintivi della CSR congrui con l'immagine di marca.
- ✓ Lo sviluppo di una strategia CSR integrata ed efficace richiede la valutazione degli effetti degli investimenti in materia di responsabilità sociale a supporto degli obiettivi di business. In tal modo si identificano gli obiettivi di business raggiungibili dallo sviluppo congiunto delle politiche di CSR con le strategie di marketing.

L'integrazione tra le politiche di CSR e le attività di marketing è realizzabile mediante diversi approcci, adattabili alle particolari caratteristiche dell'impresa e del prodotto (*Ibidem*). Il primo è l'approccio "integrato" nel caso in cui la marca e CSR operino in sincronia. È opportuno quando le ricerche di mercato dimostrano che le pratiche commerciali responsabili sono un fattore chiave della preferenza di marca. Il punto di forza principale di questo approccio è che le aziende possono proporre al mercato un unico racconto, dove il valore del prodotto e l'essenza responsabile dell'impresa si fondono in una visione completa. L'approccio integrato è indicato per le aziende in cui la responsabilità è già un valore aziendale identitario, che consente una performance coerente in tutti gli ambiti della CSR: ambiente, comunità, capitale umano.

Un esempio sono i prodotti per l'abbigliamento e l'attrezzatura outdoor realizzati dall'azienda Patagonia, che sono risultato di una costante e inesorabile ricerca di sostenibilità guidata da una mission ispirata alle "5 R": *Riduci, Ricicla, Ripara, Riusa e Re-immagina*. Nella considerazione che il consumatore di prodotti sportivi e per il tempo libero è inevitabilmente a contatto con l'ambiente esterno, in un indissolubile legame tra uomo - oggetto - natura, Patagonia traspone l'ideale rapporto di interdipendenza nella propria filosofia aziendale.

La responsabilità sociale e ambientale non riveste quindi il ruolo di strategia alternativa, ma appare come l'essenza stessa del modo di pensare e agire dell'impresa, che invita i propri clienti ad accogliere i principi della sostenibilità praticando le regole e i comportamenti suggeriti nel programma *Common Threads Initiative* ideato da Patagonia. L'impresa non si prefigge unicamente l'obiettivo di informare e educare i consumatori al rispetto dell'ecosistema, ma si fa portavoce di innovazioni che riducano gli impatti delle attività industriali sull'ambiente e sulle popolazioni dei siti di produzione. Ad esempio l'innovativa giacca Guide Hoody è realizzata per il 92% in poliestere riciclato e a sua volta riciclabile, secondo gli standard di Bluesing, la certificazione che garantisce l'eliminazione dall'intero processo produttivo di materie prime e procedimenti dannosi per le persone e l'ambiente. Prodotti e impresa si fondono in un unico messaggio orientato a perseguire il miglioramento delle condizioni ambientali e del benessere sociale.

Nel secondo approccio detto "selettivo", la CSR si manifesta in modi molto specifici e mirati, ad esempio ricorrendo a forme di sottomarche o partnership strategiche. Nel caso delle alleanze il modello è ottimale per quelle imprese che non danno prova di responsabilità nei temi fondanti della CSR, pertanto è consigliabile l'associazione con enti o organizzazioni riconosciuti e stimati nel campo sociale e ambientale, con un ritorno positivo alla reputazione sociale per l'azienda.

Si ricorda a tal proposito il supporto dell'impresa Giotto-Fila, storica azienda italiana del settore degli articoli per la scrittura, all'appello di *Save the Children* per l'emergenza del terremoto in Abruzzo del 2009, rispondendo con la fornitura di colori, matite e materiale di consumo per le attività educative e ricreative dei bambini vittime della catastrofe e impossibilitati a frequentare le normali lezioni scolastiche<sup>58</sup>. Sposando l'iniziativa di *Save the Children*, l'impresa si presenta come sostenitrice attiva del mondo infantile, non solo nell'offrire prodotti che stimolino la crescita e la creatività dei giovani ma contribuendo con progetti a sostegno e tutela del bambino. Sebbene l'impresa Giotto-Fila non abbia ancora esplicitato la propria visione CSR, attraverso la partnership strategica consolida il proprio ruolo di organizzazione sensibile all'intera sfera dei bisogni materiali e immateriali del proprio target di riferimento<sup>59</sup>.

Ancora, si ricorre a sottomarche che evocano contenuti attribuibili alla CSR se solo un particolare segmento del mercato dà valore a tali caratteristiche, tanto da non giustificare un'estensione della comunicazione della reputazione sociale dell'impresa all'intera offerta commerciale. Il vantaggio dell'approccio selettivo si rileva della possibilità di differenziare il mercato, con un posizionamento in quei segmenti sensibili all'impegno dell'impresa verso la collettività, mantenendo un'adeguata indipendenza verso gli altri target commerciali. Un esempio è il nuovo marchio dello storico produttore di caffè torinese Lavazza "Tierra!", che contraddistingue la miscela prodotta da coltivatori sottoposti a procedimenti di certificazione per conformarsi a rigorosi standard sociali ed ambientali. Il progetto Tierra! è stato avviato nel 2002 con lo scopo di realizzare interventi per il miglioramento generale delle condizioni di vita di alcune comunità di piccoli produttori di caffè in Honduras, Perù e Colombia, al fine di rendere la produzione di caffè più redditizia ed ecologica e il territorio più vivibile. Non è una novità in assoluto in quanto il caffè proveniente da coltivazioni sostenibili è già acquistabile nei mercati del commercio equo-solidale, ma da quest'anno sarà offerto in tutti i negozi della grande distribuzione<sup>60</sup>, a fianco delle tradizionali miscele Lavazza, ma caratterizzato da un brand distintivo e un packaging esclusivo (un barattolo riutilizzabile invece della confezione usa e getta), per enfatizzare il richiamo a valori etico-morali nei consumatori potenzialmente sensibili.

Infine nell'approccio "invisibile", la CSR gioca un importante ruolo strategico, tuttavia rimane un concetto pressoché filosofico, una sorta di guida dei comportamenti del management ma

---

<sup>58</sup> Dal sito: <http://www.savethechildren.it>

<sup>59</sup> Dal sito: <http://www.fila.it>

<sup>60</sup> Per ulteriori informazioni si visiti il sito: <http://www.lavazza.it>

senza l'enfasi del concetto nelle comunicazioni esterne. La CSR è una risorsa per rafforzare la fiducia nella propria società e del brand, pur distinguendosi dagli altri approcci in quanto i messaggi relativi alle iniziative di responsabilità sociale non sono mai visibili nelle comunicazioni tradizionali dell'azienda. Barilla è un esempio di una società che ha profondamente radicato un approccio CSR nelle strategie aziendali, in numerosi e svariati aspetti di interesse quali l'innovazione della catena del valore per ridurre l'impronta ecologica dell'azienda, la sostenibilità della filiera agroalimentare, l'educazione alimentare dei consumatori, senza tuttavia ostentare nelle comunicazioni i progetti e le iniziative attuate. Tipicamente la comunicazione Barilla evoca i valori della familiarità, genuinità e salute dei prodotti, priva dunque di contenuti che informino dei comportamenti etici assunti dall'impresa<sup>61</sup>.

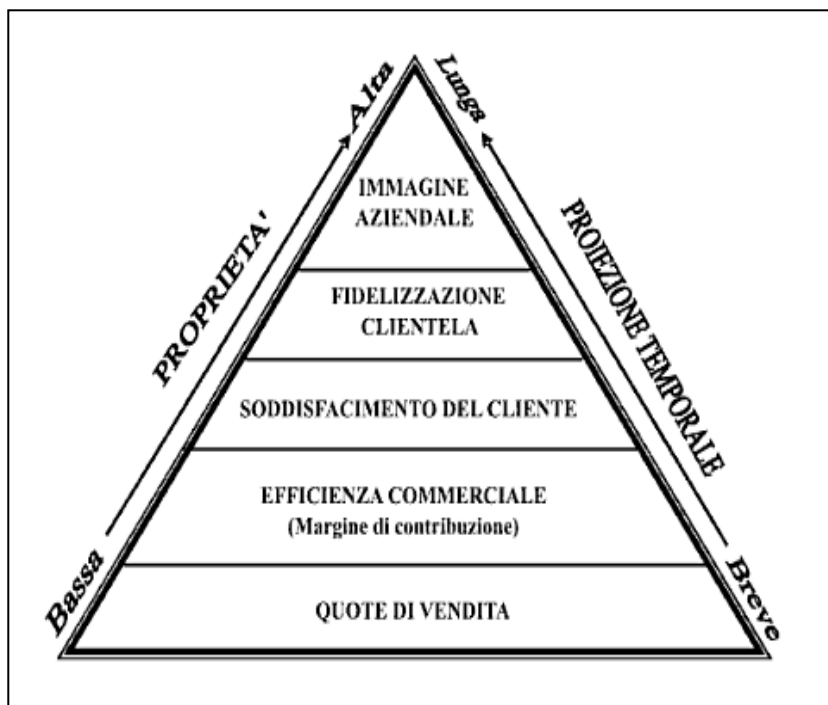
Come dimostrano gli esempi precedenti esistono molteplici modalità per creare una connessione tra la CSR e le attività di comunicazione. La natura del business - settore, clienti, concorrenti – è il fattore determinante del quanto e in che modo una società può informare e dialogare con il consumatore circa le iniziative di responsabilità sociale.

Per sviluppare l'approccio alla CSR nell'area marketing e vendite è interessante innanzitutto comprendere quale sia il contributo della responsabilità sociale al raggiungimento degli obiettivi rappresentati nella seguente piramide, per rilevare le modalità e gli strumenti efficaci nel conseguire i traguardi posti dalla pianificazione di marketing.

---

<sup>61</sup> Informazioni disponibili nel sito: <http://www.barillagroup.it>

Figura 16. La piramide degli obiettivi di marketing



Fonte: Sciarelli (2007), pag. 169.

Al vertice della piramide si individua l'immagine aziendale, frutto della capacità dell'impresa di gestire le percezioni e le impressioni nel breve periodo. Pertanto è preferibile il concetto di reputazione, somma dei comportamenti assunti dall'impresa, che ne esprimono l'identità e il naturale legame con il giudizio accordato dall'opinione pubblica. La reputazione si proietta in un arco temporale non immediato e richiede un maggior coinvolgimento del management in quanto sono proprio gli effetti delle scelte assunte dai decision-maker dell'impresa che alimentano passo dopo passo la percezione di affidabilità e stima presso i suoi interlocutori.

È posta all'apice in quanto considerabile come l'obiettivo di marketing più arduo da conquistare e indispensabile per stabilire un rapporto di fiducia con i consumatori, oltre che rappresentare un'inimitabile difesa contro la pressione competitiva del mercato.

La reputazione è la sintesi estrema delle azioni compiute, che riassume il "voto" positivo o negativo attribuito al management dell'impresa, che può scoprire nell'approccio alla CSR una risorsa per consolidare il credito e la fiducia concessi dalle parti sociali. Comunicare la responsabilità sociale è il presupposto per realizzare il beneficio in termini di reputazione aziendale, che si raffigura tra i vantaggi illustrati nel capitolo quarto.

Ponendo l'enfasi all'interazione tra impresa-mercato, piuttosto che tra prodotto-mercato, si rilevano molteplici strumenti per la comunicazione dell'impegno sociale che rafforzino innanzitutto il capitale reputazionale dell'impresa e che migliorino le relazioni con gli stakeholder principali quali dipendenti, investitori, enti governativi.

Questi strumenti informativi sono indirizzati a colpire favorevolmente il senso critico dall'opinione pubblica e a incrementare i giudizi positivi espressi circa l'operato aziendale, ma assumono particolare efficacia e credibilità tanto più se sono sottoposti all'accertamento di soggetti terzi ed esterni all'impresa. Il riconoscimento di certificazioni e marchi di qualità (vedi norme ISO o SA) o l'accreditamento presso istituti e organizzazioni specializzate (come il Global Compact a livello internazionale o le Fondazioni Sodalitas e ICSR nel territorio italiano) rappresentano una sorta di garanzia a tutela della trasparenza e attendibilità delle informazioni sulla responsabilità sociale dell'impresa, in quanto avvalorate da soggetti ritenuti imparziali e obiettivi<sup>62</sup>.

I principali documenti informativi di natura descrittiva e formale, che attestano l'impegno sociale e ambientale assunto dall'impresa, sono<sup>63</sup>:

- Il *Bilancio Sociale*, un modello di rendicontazione quantitativa e qualitativa in campo sociale, che rappresenta un mezzo di comunicazione istituzionale trasparente e volontario rivolto agli stakeholder di riferimento.
- Il *Bilancio Ambientale*, uno strumento informativo sui processi di pianificazione e gestione dell'impatto ambientale delle attività produttive, al fine di accrescere l'eco-compatibilità della catena del valore aziendale.
- Il *Codice Etico*, che descrive il sistema di valori etici e morali da cui trae ispirazione l'impresa e che riporta il codice comportamentale dell'organizzazione aziendale.
- Le *certificazioni esterne*, come i già citati standard di gestione ambientale e qualitativa (ISO 14001) e le certificazioni etico-sociali (SA 8000), rilasciate da istituzioni super partes, che verificano l'adeguamento ai parametri stabiliti dalle norme di riferimento.

L'intento degli strumenti presentati è di rassicurare gli stakeholder circa la responsabilizzazione delle azioni intraprese dall'impresa, che interiorizza l'impegno verso la collettività nei processi gestionali.

---

<sup>62</sup> Per ulteriori chiarimenti si rimanda al capitolo DUE, paragrafo "Gli indicatori della responsabilità sociale dell'impresa".

<sup>63</sup> Gli strumenti che indicano e dimostrano un orientamento alla responsabilità sociale sono elencati anche nel Primo Rapporto sulla Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia (ISVI, DOXA, 2003).

Le grandi imprese italiane, in particolare quelle quotate, già da molti anni hanno adottato politiche aziendali e mezzi informativi idonei a perseguire una efficace strategia di CSR: secondo i dati pubblicati da Unioncamere, nel 2010 il 30% delle imprese quotate in borsa produce un bilancio sociale, con un notevole aumento fino al 60% per le società ad elevata capitalizzazione e con forte concentrazione nel settore chimico e delle *utilities*<sup>64</sup>. Si nota come proprio i settori ad elevato rischio di inquinamento e potenzialmente dannosi alla salute di lavoratori e comunità siano i principali soggetti economici a munirsi di documenti informativi istituzionali in materia di responsabilità sociale che accreditano la reputazione dell'impresa a fronte delle maggiori pressioni dell'opinione pubblica.

Il maggior controllo sociale sul top management è esercitato dai mass media, dalle associazioni ambientaliste, dai consumatori e della comunità in generale grazie agli evoluti e potenti strumenti di comunicazione, ovvero i social media, capaci di disintegrare in brevissimo tempo la corporate reputation, suggerendo alle imprese di ricorrere prudentemente ai mezzi informativi sopra citati. È sufficiente navigare nel più noto e diffuso social network "Facebook" per scoprire pagine documentate e approfondite che incitano al boicottaggio dei prodotti delle multinazionali, accusate di sfruttare le popolazioni deboli e di manipolare i ricchi consumatori ad acquistare in modo acritico e disinformato. Sono numerosi anche i fan dei gruppi che organizzano eventi e manifestazioni per protestare contro i soprusi e la corruzione delle grandi corporation che operano illegalmente per perseguire i propri scopi economici.

Nel caso delle imprese quotate, il livello di attenzione per i documenti istituzionali è aumentato anche per effetto dell'ingresso dei fondi di investimento socialmente responsabili nel capitale delle grandi aziende: tali fondi investono il patrimonio in imprese, settori o aree geografiche selezionati sulla base di criteri etici, più o meno rigorosi e sofisticati, stimolando le imprese ad approcciarsi alla CSR come strumento per attirare gli investimenti degli operatori specializzati nel settore<sup>65</sup>.

La costruzione di una reputazione in campo sociale certamente mira a ottenere l'approvazione dell'opinione pubblica, ma può tradursi anche in benefici tangibili.

Secondo un'indagine condotta da Minor (2009) si dimostra che su un campione di 184 notizie in merito al ritiro di prodotti dal mercato a danno di imprese quotate americane, coloro che si distinguevano per una buona reputazione di responsabilità sociale hanno subito minori conseguenze negative sul piano finanziario, con un risparmio quantificato in 600 milioni di

---

<sup>64</sup> Dati presenti nel sito: <http://www.csr.unioncamere.it/>.

<sup>65</sup> Alcuni fondi etici operanti nel mercato dei capitali italiano sono: Eurizon, Etica SGR, InvestiEtico. Ulteriori informazioni sono disponibili nel sito: <http://www.borsaitaliana.it>.

dollari a testa rispetto alle corporation che non vantavano una solida stima nel mercato. La ragione, spiega l'autore, è rinvenibile nel giudizio che gli investitori e la comunità attribuiscono ai motivi dell'incidente: nel caso di impresa percepita affidabile dal punto di vista sociale ed ambientale si tende a considerare l'evento casuale, piuttosto che dovuto a negligenza e non curanza quando la stessa non si è dimostrata nel tempo degna di fiducia, amplificando così le reazioni negative del mercato.

Per il management delle imprese italiane la reputazione si ritiene il principale vantaggio attribuibile ai comportamenti etici adottati, come dichiara il 67% di dirigenti intervistati da GfK Eurisko (RGA, 2010), che riconoscono essenzialmente un beneficio in termini di credenze e opinioni positive espresse dagli stakeholder dell'impresa.

Considerando la stima e fiducia del mercato il beneficio prevalentemente atteso dalla CSR, si spiega come la maggior parte delle imprese italiane abbia adottato sistemi di comunicazione essenzialmente orientati a raggiungere l'obiettivo posto al vertice della piramide<sup>66</sup>. Infatti è proprio nel nostro territorio che si conta il maggior numero di organizzazioni aziendali che adottano sistemi di certificazione della gestione qualitativa e ambientale come prova dell'impegno sociale e ambientale assunto, seppur con minore diffusione dei bilanci sociali, ambientali ed etici rispetto agli operatori economici mondiali.

Tuttavia, il ricorso agli strumenti di comunicazione che assumono la forma di dichiarazioni d'intento (il bilancio sociale e ambientale, il codice etico) o di attestati di qualità (le certificazioni esterne) sono delle modalità che interpretano la responsabilità sociale principalmente come mezzo per migliorare la governance dell'impresa.

Le dichiarazioni espresse in un'intervista ad un dirigente di una nota impresa italiana riassumono in modo esauriente il punto di vista generalmente accolto dalle aziende del nostro territorio.

La Dott.ssa Migliorato, CSR e PR Manager di Enel Spa, alla domanda: "che cosa si intende oggi per Responsabilità Sociale d'Impresa?" afferma che in primo luogo è un modello di gestione delle relazioni sociali, per *"contribuire allo sviluppo della comunità"*, intesa come *"l'insieme degli azionisti, fornitori, lavoratori, clienti e associazioni di rappresentanza degli interessi"*. La comunicazione sociale trasparente e ed etica appare dunque la prerogativa per dare *"ascolto e partecipazione agli stakeholder"*, fondamentali per la crescita e lo sviluppo del business. Inoltre è un *"driver di integrazione"* in tutte le culture aziendali nel mondo, a seguito delle operazioni

---

<sup>66</sup> Cfr. Capitolo Quarto "I punti di vista sulla Responsabilità Sociale dell'Impresa, paragrafo 4.4 "La CSR nelle imprese".

di acquisizione dell'azienda<sup>67</sup>. Enel si sta dotando di un bilancio consolidato integrato da indici qualitativi di sostenibilità per rispondere alle istanze dei portatori di interesse, nella condivisa opinione che la comunicazione della responsabilità sociale attraverso documenti informativi contribuisca a migliorare l'immagine di sé nei consueti rapporti con i propri interlocutori.

Godere di stima e fiducia da parte degli attori sociali coinvolti nel business aziendale è indubbiamente un fattore di successo, ma non è altrettanto chiaro come quantificare i benefici intangibili e tangibili alla reputazione per mezzo delle politiche di comunicazione della responsabilità sociale.

I risultati ottenuti dall'adozione di bilanci sostenibili o certificazioni di qualità non sono idonei a misurazione quantitative inconfutabili: l'oggetto esaminato, ovvero il migliore giudizio accordato dalle parti sociali all'operato dell'impresa, non è sintetizzabile in indici esplicativi, data l'inesistenza di una metodologia di rilevazione univoca e condivisa.

Gli studi relativi all'effetto della reputazione sociale di un'impresa sulle preferenze di acquisto dei consumatori o sulla performance nei mercati azionari non hanno dato conclusioni certe, poiché il rapporto fra le buone azioni e gli atteggiamenti dei consumatori è indiretto e complesso da misurare (Porter e Kramer, 2007).

Gli strumenti di comunicazione sociale orientati a migliorare la reputazione aziendale non forniscono risultati oggettivi in grado di attestare l'efficacia degli sforzi del management nello sviluppare contenuti informativi che uniscano all'ideale vantaggio d'immagine anche un ritorno economico, ad esempio conseguente a una rafforzata fedeltà del cliente per l'impresa/prodotto che rispecchi i principi valoriali dello stesso o grazie al premium price applicato per gli attributi di natura sociale.

Una comunicazione sociale così concepita è ben lontana dal concetto di CSR strategia proposto da Porter e Kramer (2007), che suggeriscono un'attenta valutazione delle iniziative di responsabilità sociale che coniughino il progresso della collettività a un effettivo vantaggio competitivo per l'impresa.

Considerando la piramide del marketing precedentemente proposta, risulta interessante valutare come la responsabilità sociale dell'impresa possa essere proficuamente declinata per raggiungere obiettivi di natura economica, al contempo a sostegno del benessere collettivo. Spostando l'attenzione alla base della piramide, con particolare riferimento agli obiettivi di vendita e fidelizzazione, si propongono degli strumenti che sorpassano la logica di pura filantropia a favore di un'impresa socialmente impegnata entro la visione strategica del

---

<sup>67</sup> Intervista disponibile nella versione integrale nel sito: <http://www.i-csr.it>.

business. Si tratta di attività di marketing i cui risultati sono opportunamente misurabili: dalla prospettiva dell'impresa è possibile valutare l'efficacia delle risorse e competenze aziendali messe in campo e dal punto di vista prettamente economico rilevare il livello di partecipazione dei soggetti coinvolti (dipendenti, clienti, management).

In tale senso, il *corporate giving* rappresenta uno strumento strategico che consente all'impresa di promuovere comportamenti socialmente attivi e contribuire al benessere sociale da una parte, e perseguire, allo stesso tempo, finalità imprenditoriali (Michelini, 2007).

Con il termine di *corporate giving* si richiamano le attività di donazione aziendale, spesso associate al concetto di filantropia, ma più precisamente riconducibili all'impegno dell'impresa a sviluppare iniziative durature a favore dello sviluppo del territorio e della comunità, perseguendo al contempo obiettivi di business. Le forme in cui si manifesta la *corporate giving* sono molteplici e differenti, a seconda del grado di coinvolgimento dell'impresa e degli obiettivi sociali e strategici definiti, offrendo un ampio ventaglio di opportunità. A seguire le attività maggiormente conosciute (*Ibidem*), mediante le quali l'impresa promuove iniziative a sostegno di progetti di respiro comune in un'ottica strategica e presentante nell'ordine definito a seconda del soggetto che materialmente sostiene il contributo per supportare la causa o l'attività sociale scelta dall'azienda:

- \* *Corporate philanthropy o strategic corporate philanthropy.*
- \* *Sponsorship o sponsorizzazioni sociali*
- \* *Licensing o concessione del logo*
- \* *Cause related marketing*
- \* *Joint promotion o joint fund raising*
- \* *Concorsi a premio e raccolte punti*
- \* *Volunteer program o time per charity*
- \* *Payroll giving*
- \* *No gadget promotion*

Nel caso in cui sia il management dell'impresa a scegliere di partecipare finanziariamente o fornendo risorse materiali per la realizzazione di progetti sociali si rilevano le modalità della *corporate philanthropy*, della *sponsorship social* e del *licensing*. Ciascuna modalità richiede un coinvolgimento dell'organizzazione aziendale di diversa intensità: al crescere degli sforzi richiesti per supportare l'attività promossa, aumenta il valore del ritorno economico e del prestigio sociale.

A seguire si presentano le forme del *cause related marketing*, della *joint promotion* e dei *concorsi a premio/raccolte punti*, che sottendono un invito dell'impresa destinato a coinvolgere il cliente, sensibilizzato al tema sociale protagonista dell'iniziativa. Questa tipologia di strumenti smuovono le coscienze e la generosità del consumatore, spinto a sostenere una buona causa mediante l'intermediazione dell'impresa: si genera la percezione di una collaborazione solidale tra azienda e cliente, dove il collante è la condivisione di uno scopo comune. L'identificazione dei valori morali del consumatore con quelli promossi dall'iniziativa è l'elemento determinante nella costruzione di un sentimento di affiliazione e familiarità con l'impresa, in quanto egli riconosce che solo acquistando i suoi prodotti o aderendo ai suoi progetti si realizza la causa sposata.

I molteplici effetti per il business sono la fidelizzazione del cliente, l'aumento delle vendite dei prodotti veicolo della partecipazione al progetto, la possibilità di giustificare un premium price per sostenere l'iniziativa, dimostrando come questa tipologia di strumenti di comunicazione della CSR sia idonea a sostenere un vantaggio competitivo sia nel breve che nel lungo periodo. Infine la responsabilità sociale diviene un mezzo per stimolare l'aggregazione dei membri dell'organizzazione aziendale intorno ai valori etico - morali che caratterizzano la corporate identity. Le risorse umane sono le destinatarie del *volunteer program* e del *payroll giving*, forme di volontariato attivo o donazione passiva, assunte liberamente dai dipendenti che devolvono il loro tempo o denaro a progetti sociali indicati dall'impresa. Si mira ad arricchire la cultura aziendale di nuove esperienze e aspirazioni che rafforzino i rapporti interpersonali, incoraggiando la motivazione e l'engagement attraverso la consapevolezza di aver prodotto un valore aggiunto non solo per la propria impresa ma anche per la comunità di appartenenza. L'adesione alle iniziative promosse è correlata alla capacità di instaurare un dialogo costruttivo tra dirigenti e sottoposti per comunicare in modo trasparente le ragioni che spiegano il desiderio di interiorizzare a tutti i livelli dell'organizzazione l'impegno sociale verso la collettività.

Secondo i dati di CSR Manager Network Italia gli strumenti preferibilmente adottati dalle imprese quotate nella Borsa Italiana sono orientati a valorizzare i rapporti con la comunità, confermando il desiderio di cooperazione con il territorio che si manifesta con un alto il livello di sponsorizzazioni (77,4%) e donazioni (61,3%) e una bassa incidenza di fondazioni d'impresa (22,6%). Il campo della filantropia (donazioni e sponsorizzazioni) risulta predominante rispetto all'attivazione di meccanismi connessi all'integrazione della CSR nel piano strategico aziendale, quali CRM o licensing.

La comunicazione della CSR si avvale dunque di numerosi strumenti che opportunamente sviluppati consentono di perseguire finalità morali entro la prospettiva strategica del business. A seconda dell'attività prescelta si realizzano diversi benefici, che caratterizzano ciascuna forma di comunicazione della CSR. Di seguito i tratti salienti di ogni strumento e alcuni esempi operativi realizzati dalle imprese.

\* *Corporate philanthropy o strategic corporate philanthropy.*

Inizialmente il concetto si riferiva alle donazioni benefiche che l'impresa spontaneamente devolveva a favore di iniziative per lo sviluppo della comunità di appartenenza. Questa tipologia primitiva di attività sociale promossa dall'azienda riflette solo in parte una scelta del tutto volontaria: si ricordano i generosi magnati americani, che spinti dal desiderio di accontentare l'opinione pubblica, supportano attività di beneficenza e volontariato come simbolo di un'ideale condivisione della propria ricchezza con le classi meno abbienti e assolvere così al principio del sostegno dei poveri fortemente promosso dal pensiero religioso cristiano.

Nel presente la filantropia pura lascia il passo ad una generosità meno simbolica e più oculata, che progressivamente rientra in una pianificazione strategica per equilibrare fini sociali a quelli economici. Si parla dunque di *strategic corporate philanthropy* o *global corporate philanthropy* (Collins, 1993, p. 46), dove le donazioni si orientano verso una specifica causa o l'azione di organizzazioni non profit, senza specifici accordi economici, ma con l'unico fine di migliorare la percezione dell'immagine dell'azienda. Soprattutto le big corporation hanno da tempo introdotto il modello della fondazione d'impresa che si occupa della gestione interna delle iniziative a supporto di progetti e attività benefiche, per garantire la coerenza con i simboli e la vocazione dichiarata dall'impresa, come ad esempio la nota Bill and Melinda Gates Foundation impegnata nel sostenere lo sviluppo scientifico e medico, in coerenza con lo spirito innovatore di Microsoft.

\* *Sponsorship o sponsorizzazioni sociali.*

Per sponsorizzazioni sociali si intendono forme di promozione del corporate brand attraverso il finanziamento monetario o il contributo materiale alla realizzazione di progetti di tipo culturale, ambientale o scientifico. Nell'ambito dell'evento o dell'attività sostenuta, il beneficiario del finanziamento si impegna a mettere in evidenza il marchio dell'impresa sostenitrice, differentemente dalle donazioni filantropiche che non assicurano visibilità e brand awareness nel pubblico destinatario. La sponsorizzazione ha luogo in genere attraverso la

partecipazione ad eventi di solidarietà o attività umanitarie, che divengono per l'azienda altrettante occasioni per sviluppare la propria reputazione sociale.

La figura dello sponsor moderno nasce negli Usa, quando aziende per la produzione di beni per l'igiene e la detergenza iniziarono a sponsorizzare commedie radiofoniche a puntate, che sono passate alla storia con il nome di soap operas, antesignane delle moderne telenovelas. In Italia il primo importante contratto di sponsorizzazione risale agli inizi degli anni quaranta quando la Borletti affiancò il proprio nome a quello della Olimpia Basket di Milano. La sponsorizzazione sportiva è ancora una delle più praticate in Italia, tanto che anche le piccole e medie imprese associano il proprio nome a squadre di calcio, basket, volley, ciclismo o automobilismo, spesso soddisfacendo la passione dell'imprenditore verso un dato sport o il desiderio di visibilità personale. In tal senso manca la razionalità per governare l'uso della sponsorizzazione da parte delle piccole e medie imprese, che non si affidano a una decisione ponderata, preferendola a fattori puramente occasionali o emotivi.

Al contrario la sponsorizzazione sociale ha l'obiettivo di qualificare l'impresa agli occhi della comunità come portatrice di valori condivisibili dall'opinione pubblica. Lo sponsee, il beneficiario del contributo, diventa garante dell'impresa che risulta maggiormente credibile quando afferma l'impegno verso la collettività: il supporto a progetti culturali o ambientali ha un ritorno in termini di reputazione e engagement dei dipendenti, stimolati da un clima lavorativo etico e altruistico.

E' il caso della multinazionale Chiquita, nel passato accusata dai media di corruzione e abuso di posizione dominante nell'imporre bassi salari e prezzi irrisori alle aziende agricole che forniscono gli approvvigionamenti delle materie prime, in primis banane e ananas. Dopo essere stata condannata dal governo statunitense ad una sanzione che ammontava a 25 milioni di dollari nel 2007, nello stesso anno scoppia l'ultimo scandalo che dipinge l'azienda come mandante del colpo di stato in Honduras per destituire il governo democraticamente eletto, contrario alle attività della multinazionale<sup>68</sup>. Le immediate dichiarazioni di smentita alle pesanti accuse mosse dalle associazioni umanitarie, anche da parte dei vertici italiani dell'azienda<sup>69</sup>, confermarono le preoccupazioni crescenti della corporation in merito alle ritorsioni dell'opinione pubblica internazionale che minacciava atti di boicottaggio e protesta.

---

<sup>68</sup> Il Centro Documentazione Conflitti Ambientali raccoglie le notizie sui casi di illecito perpetrati dalla gestione speculativa delle multinazionali a danno delle popolazioni sudamericane. Per ulteriori approfondimenti si consulti il sito: <http://www.cdca.it/>.

<sup>69</sup> La replica di Luciana Luciani, Responsabile Comunicazione in Chiquita Italia Spa è disponibile nel sito: <http://www.jacopofo.com>

Partendo da un passato alquanto pregiudizievole l'azienda ha avviato un percorso di cambiamento guidato dalla Responsabilità Sociale per introdurre un cambiamento a favore di un approccio etico nell'organizzazione aziendale, dichiarando di aver sposato la filosofia della trasparenza e della garanzia dei diritti per evitare ritorsioni assai costose in cause legali e risarcimenti. Non a caso, dopo pochi mesi dagli eventi che l'hanno vista sua malgrado protagonista, Chiquita ha avviato una sponsorship sociale con COOPI, Cooperazione Internazionale, che dal 1965 persegue la lotta contro la povertà mondiale. La scelta del partner è evidentemente guidata dalla necessità di ricostruire una corporate identity onesta e solidale verso le problematiche economiche e ambientali dei paesi in via di sviluppo, che rappresentano una parte fondamentale della sua catena del valore, nonché al centro del dibattito acceso dai mass media.

La sponsorship ha previsto la partecipazione di Chiquita nel patrocinare la maratona benefica "Jump! for life" durante il torneo di Sand Volley 4x4 femminile svoltosi nel 2009 nelle spiagge italiane, con l'allestimento di un divertente tappeto elastico accessibile in cambio di un libero contributo. Associare la raccolta fondi all'evento sportivo consente di lanciare il messaggio solidale ad un pubblico numeroso, in un clima di allegria e svago che predispone favorevolmente i visitatori all'interesse e disponibilità a partecipare con un piccolo gesto di generosità. A seguire, Chiquita ha prontamente sviluppato la campagna pubblicitaria "Le nostre banane aiutano a far passare la sete" per comunicare all'audience di riferimento l'impegno assunto in collaborazione con COOPI con lo scopo di rivalutare le percezioni dei consumatori, maggiormente disposti ad accordare giudizi positivi al prodotto/impresa connotato da attributi etici ed eco-sostenibili.

Tra le sponsorizzazioni sociali si ricorda quella di natura culturale-artistica a tutela del patrimonio comune, un ambito particolarmente sentito in Italia alla luce del degrado e abbandono in cui versano i siti di interesse per la mancanza di una gestione organizzata dei fondi e delle risorse da parte della Pubblica Amministrazione, che di buon grado delega l'impegno alle libere iniziative degli attori privati. Una recente notizia, che ha destato non poco stupore, è stato l'annuncio dell'imprenditore Della Valle, patron dei famosi e affermati marchi del lusso Tod's e Hogan, di voler contribuire al restauro del Colosseo. Il risalto dato dai mass media all'iniziativa ha sollevato critiche da parte di coloro che ritengono il gesto frutto di ragioni esclusivamente commerciali ma soprattutto giudizi positivi presso il pubblico, stanco della decadenza in cui versa una delle icone italiane più conosciute a livello internazionale, oltre che monumento annoverato tra le sette meraviglie mondiali. Uno dei luoghi-simbolo

dell'antica Roma tornerà alla suo originario splendore, tanto che il compromesso commerciale sarà legittimato dall'intento meritevole dell'operazione<sup>70</sup>. L'impresa si afferma dunque come istituzione sociale, che educa al culto del bello e dell'eleganza non solo attraverso il prodotto ma nell'impegno espresso verso il territorio, come ribadisce lo stesso Della Valle: "La Cultura è necessaria non solo perché genera conoscenza, ma perché è uno strumento per creare ricchezza economica. Noi crediamo nel made in Italy, i prodotti Tod's ne sono uno degli ambasciatori, e per questo dobbiamo e vogliamo proteggere uno dei principali simboli dell'Italia per il mondo"<sup>71</sup>.

La sponsorship culturale è molto adatta a dare prestigio e notorietà alla reputazione aziendale: il recupero del patrimonio artistico è testimoniato dall'interesse del grande pubblico, spingendo anche le piccole e medie imprese al coinvolgimento proficuo nella valorizzazione del territorio locale.

\* *Licensing o concessione del logo*

E' la concessione da parte dell'organizzazione non profit del proprio marchio in cambio di un corrispettivo stabilito. In questo caso la donazione non è connessa al volume delle vendite, come avviene altrimenti nelle iniziative di Cause Related Marketing. In genere, prevede un accordo tra le parti in cui si stabilisce l'importo della donazione aziendale e le conseguenti modalità di utilizzo del logo (ad esempio sul packaging di un singolo prodotto o di una linea di prodotti, nei messaggi delle campagne pubblicitarie). L'azienda ha la possibilità di qualificare e valorizzare un determinato prodotto, che viene in tal modo associato al logo dell'organizzazione non profit.

Ikea ha stretto un rapporto di licensing con WWF Italia e il consorzio RAEE Ecolight per contribuire attivamente alla sensibilizzazione verso il risparmio energetico e la tutela ambientale. Presso tutti i punti vendita del distributore svedese (quasi 20 solo in Italia) è stato fornito gratuitamente il contenitore Bulb Box per la raccolta delle lampadine a basso consumo esauste, potenzialmente dannose per l'ambiente e che richiedono un adeguato trattamento in quanto rifiuto pericoloso. Apponendo sulle scatole il logo di WWF Italia, Ikea ha dimostrato che l'iniziativa promossa era approvata da un ente stimato, beneficiando della notorietà e reputazione dello stesso per dare risalto e visibilità al progetto, al fine di convincere i clienti sulla bontà dell'idea e persuaderli a dotarsi del contenitore. La riconsegna dei Bulb Box

---

<sup>70</sup> Per ulteriori chiarimenti si consulti l'articolo "Della Valle restaura il Colosseo: ecco i dettagli dell'affare da 25 milioni", Emanuele Polimanti, 18 giugno 2011. Disponibile nel sito <http://www.businessinside.org>.

<sup>71</sup> Tratto dall'articolo "Orgoglio, Responsabilità O Marketing Territoriale?" di Francesco Moneta. Consultabile nel sito: <http://www.un-industria.it>

riempiti, con la promessa che Ikea devolverà un euro al WWF per ogni scatola riportata in negozio (ovvero il corrispettivo dovuto all'ente per l'utilizzo del proprio logo), è un'ulteriore opportunità per incrementare il traffico delle visite nei punti vendita di Ikea, unendo così il vantaggio economico ai benefici della gestione sostenibile dei rifiuti.

\* *Cause Related Marketing*

È un'attività commerciale in cui impresa e organizzazione non profit formano una partnership al fine di promuovere una causa di utilità sociale, traendone reciprocamente beneficio. La donazione da parte dell'azienda è subordinata all'acquisto di un prodotto o servizio da parte del consumatore, garantendo la possibilità di posizionarsi sul mercato in modo distintivo.

La presentazione teorica e le modalità di attuazione di un programma di Cause Related Marketing sono rimandate al paragrafo successivo.

\* *Joint promotion o joint fund raising*

Queste attività rappresentano un'iniziativa congiunta in cui l'azienda mette a disposizione i propri canali distributivi al fine di veicolare il messaggio ai propri clienti sul tema di interesse. Questa modalità è adottata in prevalenza da aziende che hanno a disposizione una rete distributiva aperta al pubblico che agevola l'attività di raccolta fondi o di sensibilizzazione dei progetti dell'ente non profit. L'operazione si incentra sull'utilizzo del prodotto o del luogo in cui viene erogato il servizio come mezzo per diffondere il messaggio della causa sostenuta: operazioni di questo genere sono, per esempio, l'offerta da parte di alcune aziende editoriali ad inserire opuscoli informativi in allegato a riviste e quotidiani o il caso di molte banche che si accettano di esporre i pieghevoli per la raccolta fondi presso gli sportelli bancari delle proprie filiali. In questo tipo di partnership, dunque, l'azienda non sostiene la causa attraverso un contributo economico diretto, ma offre la sua disponibilità a divulgare le informazioni e le modalità per la raccolta fondi. L'azienda può scegliere se limitarsi alla sola diffusione del messaggio o partecipare anche ai costi di produzione del materiale necessario (stampa pieghevoli, pubblicità, volantinaggio)

Nel 2010, negli oltre 4500 uffici postali del territorio, Poste Italiane ha sostenuto l'UNICEF per gli interventi di emergenza post-terremoto ad Haiti offrendo l'opportunità di acquistare il quaderno distribuito dall'ente non profit e il cui ricavato delle vendite al pubblico avrebbe consentito la ripresa delle attività didattiche delle aree coinvolte nel disastro. Inoltre Poste Italiane commercializza i prodotti e biglietti augurali dell'UNICEF per coinvolgere clienti e dipendenti a contribuire alle iniziative solidali.

\* *Concorsi a premio e raccolte punti*

Le iniziative di *corporate giving* possono essere realizzate anche attraverso raccolte punti, inserendo nel catalogo dei prodotti la possibilità di donare a favore di un'organizzazione non profit, oppure organizzando concorsi a premio la cui partecipazione è subordinata ad una donazione. Un esempio sono i cataloghi premio dei supermercati o ipermercati, che nel tempo hanno aggiunto nuove formule di ricompensa ai clienti fedeli, sempre meno desiderosi di affollare la casa con oggetti o utensili superflui e più attenti a iniziative non convenzionali. Lo dimostra la catena distributiva Ali, che progressivamente ha arricchito il catalogo di modalità per devolvere il corrispettivo monetario dei punti accumulati dalla carta fedeltà a progetti sociali (un pasto caldo per i senzatetto, le vaccinazioni per le zone povere africane) a iniziative a tutela dell'ambiente (un albero regalato ai comuni che aderiscono) alla ricerca medico-scientifica (Istituto Oncologico Veneto). Nel catalogo sono inoltre presenti i risultati dei programmi filantropici supportati dalle donazioni dei clienti negli anni precedenti, per accrescere l'appagamento e soddisfazione degli stessi nel aver contribuito generosamente ad una buona causa seppur con un minimo sforzo (infatti l'individuo non sostiene un visibile esborso economico). Si stimola così il desiderio di rivivere l'esperienza, con concreti benefici in termini di affiliazione al punto vendita ed engagement dei clienti.

\* *Volunteer program o time per charity*

Sono programmi che prevedono il coinvolgimento del personale interno dell'azienda. Attraverso una comunicazione istituzionale l'impresa invita i suoi dipendenti a dedicare alcune ore di lavoro all'attività di volontariato. Saet, azienda torinese impegnata nella progettazione di impianti di riscaldamento, ha scelto di convertire una modesta quota del lavoro in un'azione di volontariato. Ciascuno dei 250 dipendenti della filiale italiana ha cinque ore di permesso mensile, tre delle quali retribuite dall'azienda, spendibile però solo come un "voucher sociale". Il tempo è destinato a due progetti di sostegno sociale proposti dall'impresa: il primo rivolto ai bambini down, mentre il secondo alle famiglie in difficoltà<sup>72</sup>. Come dichiara il responsabile dell'iniziativa, il costo sostenuto per retribuire i permessi è recuperato dalla motivazione ed entusiasmo dei dipendenti, orgogliosi di lavorare per un'impresa socialmente responsabile.

\* *Payroll giving*

Il *payroll giving* è un programma di invito alla raccolta fondi rivolto al personale interno. In questo caso l'azienda si fa portavoce nel raccogliere le offerte dei dipendenti che liberamente possono scegliere o di effettuare una donazione mensile o di donare ore di permesso

---

<sup>72</sup> L'articolo completo "Volontariato aziendale, casi virtuosi e istruzioni per l'uso", 22 luglio 2009 di Anna Marino è disponibile nel sito: <http://job24.ilsole24ore.com>

retribuito. È una pratica di donazione attiva da anni nei paesi anglosassoni, con regole precise che ottimizzano la sinergia fra l'universo profit e quello non profit con vantaggi per l'impresa, che supporta un costo limitato ma con risultati in termini di reputazione interna ed esterna e per il lavoratore, che compie un atto altruistico senza impegno di tempo o risorse, nonché per l'ente non profit che stimando le entrate fisse può pianificare stabilmente le attività da sviluppare.

Alcune associazioni largamente conosciute in Italia come l'Amref, l'Associazione italiana Sclerosi Multipla e la Lega del Filo d'oro hanno sottoscritto il payroll giving con le grandi aziende sostenitrici di lunga data dei progetti promossi dagli stessi, per rafforzare ulteriormente il rapporto stabilito tra impresa ed ente, mediante la partecipazione diretta dei dipendenti<sup>73</sup>.

\* *No gadget promotion*

Un'altra modalità per offrire un contributo a favore di una causa sociale è quello di sostituire i regali di Natale o i gadget, che normalmente vengono realizzati in occasione di un evento aziendale, con una donazione a favore di un'organizzazione *non profit*. Sono molte le associazioni che offrono alle imprese idee regalo e gadget personalizzabili, il cui ricavato viene destinato ad associazioni di beneficenza o enti di ricerca. La semplicità del dono racchiude diversi vantaggi: in primo luogo l'impresa dimostra una visione responsabile anche nei dettagli non ostentati, secondariamente l'oggetto ricevuto divulga un messaggio sociale, che non si annebbia nella memoria tra i numerosi contenuti e immagini pubblicitarie che colpiscono la mente nel destinatario. Il dono rimane fisicamente vicino all'individuo, ravvivandone continuamente il ricordo e potenziando la percezione positiva attribuita all'impresa.

## 5.5 Il Cause Related Marketing

Se la CSR deve prendere le distanze da ciò che comunemente è ricompreso sotto il nome di filantropia, il Cause Related Marketing rappresenta la risposta strategica del marketing, tesa a instaurare una relazione win-to-win che consente sia all'azienda promotrice che all'organizzazione non profit di trarre un reciproco beneficio in termini di valore generato. In tal modo la responsabilità sociale dell'impresa è considerabile al pari di un investimento in grado di migliorare le performance economico-finanziarie nel lungo periodo.

---

<sup>73</sup> Le modalità per sviluppare un programma di payroll giving sono discusse nel sito:  
<http://www.unora.org/>

La particolarità che lo contraddistingue dagli altri strumenti presentati è l'integrazione tra la donazione altruistica e l'acquisto di un prodotto o servizio, permettendo il conseguimento di risultati reddituali, oltre che benefici: il Cause Related Marketing si avvale della CSR per rendere distintiva la proposta commerciale dell'impresa nei confronti dei competitor, arricchendo i beni offerti o i servizi fruiti di una valenza superiore di natura immateriale, apprezzata dai consumatori sempre più sensibili ai valori sociali ed etici che connotano il brand o il prodotto (Molteni, Devigli 2004).

La nascita di questo particolare approccio strategico è convenzionalmente fissata al 1983, anno in cui American Express coniò tale definizione per descrivere l'iniziativa che la vedeva impegnata nel progetto di restauro della Statua della Libertà, simbolo dei valori nazionali degli Stati Uniti d'America. Il progetto prevedeva la donazione alla Fondazione Ellis Island di un cent per ogni transazione effettuata con la carta di credito e di un dollaro per ogni nuova carta emessa. L'intensa campagna di comunicazione fu indirizzata a due target: i clienti esistenti e i nuovi potenziali utilizzatori delle carte di credito, che rappresentavano un'interessante quota di mercato ancora non sfruttata. Da un lato si invitarono i possessori della carte di credito ad aumentare le transazioni mentre ai potenziali fruitori si prometteva una donazione ancora superiore per ciascuna nuova adesione.

Il totale dei contributi raccolti da American Express ammontarono a 1,7 milioni di dollari, un risultato del tutto inaspettato: si registrò l'incremento del 28% del tasso di utilizzo della carta di credito dei clienti rispetto allo stesso periodo del 1982, e una notevole crescita di nuove adesioni.

In Italia, nel 1987, l'azienda pioniera in questo ambito è stata Procter & Gamble con l'iniziativa Missione Bontà legata al marchio Dash. L'idea dei mattoncini della solidarietà ("mille lire per un mattone" era il claim dell'iniziativa) per la realizzazione di un villaggio per ragazzi in Kenia colpì positivamente i consumatori italiani, che decretarono il successo dell'iniziativa (Mirabile, 2008).

La prima definizione ufficiale è attribuita a Varadarajan e Menon (1988) che descrissero il Cause Related Marketing (CRM) come "un processo di formulazione e implementazione di un'attività di marketing caratterizzata dall'offerta dell'azienda di contribuire con una specifica somma per una causa stabilita, nel momento in cui un consumatore si impegna in uno scambio economico che genera profitto all'impresa e che soddisfa gli obiettivi dell'organizzazione e dell'individuo".

L'innovazione rispetto alle modalità tradizionali di *corporate philanthropy* o *sponsorship sociale* è l'invito diretto al consumatore a partecipare personalmente al successo della causa, limitando dunque l'onere monetario a carico dell'impresa grazie all'incremento dei risultati commerciali, sia di fatturato che di notorietà. Si offre la possibilità di qualificare le scelte di consumo del target, ponendo il focus sul cliente che determinerà l'erogazione di un contributo alla causa solo ad acquisto avvenuto. Il consumatore è responsabilizzato nella valutazione delle alternative presenti nel mercato e, a parità di attributi funzionali o tecnici rispetto ai beni concorrenti o sostituti, può essere convinto a spostare la scelta di consumo verso i prodotti che sostengono la finalità promossa dall'impresa.

La decisione percepita come giusta ed equa garantisce la ricompensa motivazionale per aver partecipato al sostegno di una causa sociale, dunque il semplice atto d'acquisto è il modo per esprimere la propria adesione a una determinata scala di valori, segnalando l'approvazione e legittimazione verso l'impegno assunto dall'impresa. Il legame tra brand e una causa sociale incoraggia nel consumatore sentimenti di autorealizzazione, ovvero la capacità della strategia comunicativa di generare sensazioni positive nell'individuo che avverte un senso di orgoglio e realizzazione nel coinvolgimento emotivo alla causa sostenuta dall'impresa. Pertanto i programmi di CRM oltre che perseguire l'aumento delle vendite, contribuiscono a supportare gli obiettivi di branding, acquisendo le credenziali del partner prescelto, favorendo così il senso di condivisione e appartenenza del consumatore, indispensabili per generare fiducia e fidelizzazione.

Il CRM si differenzia dalle altre iniziative di *corporate giving* poiché non è focalizzato esclusivamente sul miglioramento della percezione della corporate image, bensì su un ritorno in termini di reputazione che si riflette concretamente e direttamente su una migliore accettazione del prodotto dell'azienda a livello commerciale.

Nei successivi studi presentati dalla letteratura internazionale si ripropone il concetto dei precedenti autori, che diviene il punto di riferimento per gli ulteriori contributi di molti teorici, tra i quali si ricorda Goodwill (1999). "Il Cause Related Marketing necessita di un accordo tra un'organizzazione profit e una non profit. Tale accordo è basato sulla massimizzazione dei benefici per entrambe le parti. Gli obiettivi che l'azienda intende perseguire sono:

1. associare il proprio prodotto ad una buona causa per migliorare la reputazione verso un particolare segmento di mercato,
2. promuovere l'identità dell'impresa come istituzione impegnata nel sociale e quindi responsabile verso un più ampio segmento di mercato,

3. ottenere un incremento del profitto grazie all'aumento della propria quota di mercato nel segmento target".

Sulla base della definizione proposta dagli autori si evince che il CRM:

- è uno strumento che ha come principale obiettivo la promozione delle vendite,
- prevede l'utilizzo di tecniche di marketing per sostenere una causa sociale,
- stabilisce che la donazione sia subordinata alla transazione e richiede la partecipazione del consumatore.

Alcuni studiosi europei dell'organismo Business in the Community, un'organizzazione nata in Inghilterra per creare un network che promuova la CSR nelle imprese<sup>74</sup>, tendono a interpretare come attività di Cause Related Marketing tutte le partnership commerciali tra impresa e organizzazioni non profit nate per "promuovere un'immagine, un prodotto o un servizio, traendone reciprocamente vantaggio".

La stessa ampia definizione è proposta anche da Adkins (1999), che descrive il CRM come un'attività aziendale volta ad utilizzare tecniche strategie e risorse economiche del marketing per supportare una causa sociale e allo stesso tempo promuovere obiettivi di business. L'autrice sostiene, infatti, che interpretare il CRM come un programma connesso strettamente alle vendite sia limitativo. In tal senso si ricomprendono nello strumento tutte le indistinte attività di *corporate giving*, che appunto sottendono una relazione proficua tra azienda e ente non profit orientata a bilanciare benefici sociali e vantaggi economici. Tuttavia si sradica l'originaria interpretazione che nell'aspetto dello scambio economico tra consumatore e impresa rileva la spinta propulsiva del CRM, attribuendone un significato sostanziale che lo distingue dalle molteplici forme di collaborazione tra azienda e ONG sopra discusse. Infatti la prima definizione proposta da Varadarajan e Menon mira a far chiarezza sul significato di termine, che fino a quel momento era stato utilizzato indistintamente sia per indicare l'attività di sales promotion legata alla causa sociale (CRM), sia come sinonimo di attività di sponsorizzazione per una causa sociale (sponsorship sociale).

La peculiarità emerge nella promessa dell'impresa di contribuire, con una somma prestabilita, alla realizzazione di una causa sociale promossa, a patto che sia lo stesso consumatore ad impegnarsi in una transazione d'acquisto, divenendo anch'esso concreto sostenitore economico dell'iniziativa. Come afferma Lionel (2003) l'assenza del ritorno economico per

---

<sup>74</sup> Lo scopo di Business in the Community è di "ispirare, coinvolgere, sostenere e sfidare le imprese a migliorare continuamente l'impatto che esse hanno sulla società". Il sito dell'organizzazione è [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk).

l'impresa è la discriminante che segna il confine tra le attività di CRM dalle comuni e diffuse donazioni filantropiche degli attori privati agli enti non profit.

Conseguentemente, i fattori distintivi di un'iniziativa di Cause Related Marketing sono:

- a. Un accordo formale tra azienda e organizzazione non profit.
- b. Un atto di acquisto da parte del consumatore cui è subordinato il finanziamento del progetto da parte dell'azienda.
- c. Il raggiungimento di obiettivi commerciali e reputazionali da parte dell'azienda.
- d. Il potenziamento delle risorse economiche dell'organizzazione no profit per la realizzazione dei propri fini o di particolari progetti ed un incremento della sua visibilità.

Naturalmente, tutto ciò non avrebbe senso se le tematiche sociali non suscitassero l'attenzione e l'interesse del pubblico. Ad oggi il mondo del profit e del non profit si incontrano grazie alle emergenti aspettative dei soggetti di consumo che cambiano, si evolvono, crescono e sempre più spesso scelgono aziende e prodotti sulla base di valutazioni etiche. Il valore di un marchio o di un'azienda è quindi la sintesi di un insieme di fattori nuovi, tra i quali si evidenziano l'etica, l'impegno sociale, l'attenzione nei confronti dell'ambiente.

L'Italia rappresenta un patrimonio di esperienze di CRM molto significativo: dai primi progetti della seconda metà degli anni Ottanta sono numerose le imprese che hanno formulato e realizzato strategie di marketing con cui hanno perseguito obiettivi aziendali (soprattutto commerciali e anche di tipo organizzativo) parallelamente al sostegno economico o materiale ad una causa sociale (Molteni e Devigli 2004). La diffusione della CRM nel nostro Paese e nel resto del mondo si giustifica nella costante affermazione della Responsabilità Sociale delle imprese, che si assumono degli obblighi in precedenza riconosciuti dallo Stato, ma progressivamente delegati al cosiddetto principio di sussidiarietà orizzontale<sup>75</sup>.

L'assunzione di responsabilità supera i doveri stabiliti dalla normativa legislativa, corrispondendo alle forze culturali e sociali prevalenti come prerogativa per la sopravvivenza dell'organismo produttivo. La piramide di Carroll (1991) spiega efficacemente il graduale passaggio dalla responsabilità economica (be profitable) alla filantropia (be a good corporate

---

<sup>75</sup> Il principio di sussidiarietà orizzontale trova testuale menzione nella Costituzione italiana ed è comunemente riferita al rapporto fra lo Stato e i cittadini, sia come singoli sia nelle formazioni sociali ove si svolge la personalità dell'uomo, con l'esplicito intento di lasciare più spazio possibile all'autonomia privata riducendo così all'essenziale l'intervento pubblico. Si viene così a sviluppare un'idea di Stato che implica la necessità dell'intervento ordinatore e coordinatore dello Stato a favore dell'incremento e dell'incentivazione di una cultura della responsabilità del privato.

citizen), passando attraverso la responsabilità legale (obey the law) e la responsabilità etica (be ethical)<sup>76</sup>.

Un'iniziativa di Cause Related Marketing può raffigurarsi come un ottimo strumento di marketing interno, con ampie potenzialità di coinvolgimento diretto del personale attraverso la partecipazione ai programmi e al sostegno dei progetti. Mentre l'organizzazione no profit, oltre alle entrate finanziarie derivanti dalla collaborazione con l'azienda, ottiene anche un vantaggio indiretto, che si concretizza in un miglioramento delle proprie capacità organizzative e manageriali, fattori propri della cultura d'impresa e assorbiti dall'ente stesso.

Nonostante ciò le politiche in chiave *social* si integrano nella strategia aziendale come leva di marketing orientata a sviluppare in via prioritaria la competitività dell'offerta commerciale: la pianificazione delle attività di CRM si prefigge di raggiungere tre obiettivi fondamentali e interdipendenti, che vertono su altrettanti ambiti (Molteni e Devigli 2004):

- ✓ branding e costruzione della corporate identity,
- ✓ ri-posizionamento del brand,
- ✓ aumento delle vendite.

*Obiettivo: Branding e costruzione della corporate identity.*

In primo luogo, i progetti di CRM che enfatizzano una corporate identity coscienziosa e scrupolosa verso le tematiche ambientali e sociali si prefiggono di rafforzare il capitale reputazionale dell'impresa per essere pubblicamente riconosciuta come azienda socialmente ed eticamente responsabile. I programmi di CRM secondo Hoeffler e Keller (2002) producono effetti positivi sulle tre componenti riferite alla credibilità di marca, ovvero "esperienza", "affidabilità" e "piacevolezza", in quanto l'interesse dimostrato per le tematiche esterne al core business è percepito innovativo, trasparente verso gli interlocutori e in grado di suggerire sensazioni apprezzabili dall'opinione pubblica. I sentimenti positivi legati al comportamento etico coinvolgono gli stessi consumatori che, scegliendo un bene che favorisce il progresso della comunità di appartenenza, soddisfano il loro bisogno di approvazione sociale e rispetto di sé stessi (Baghi, 2010). A seguire alcuni casi emblematici.

Caso 1. "Wella Professionals - Regala una giornata alla vita"

In un settore non predisposto all'attenzione per il sociale quale il mondo dei saloni di bellezza, Wella Professionals ha lanciato nel 1997 l'iniziativa "Regala una giornata alla vita" in collaborazione con ActionAid, organizzazione internazionale indipendente impegnata nella lotta alle cause della povertà e dell'esclusione sociale.

---

<sup>76</sup> Si confronti il Capitolo Secondo, paragrafo "

Il programma ha previsto il coinvolgimento congiunto di due target: i frequentatori dei saloni e i parrucchieri, che rappresentano i clienti primari dell'azienda. La dinamica operativa si basa sull'offerta di un servizio gratuito di taglio e piega al cliente unito al sollecito degli operatori che invitano a devolvere il corrispettivo non pagato per l'adozione a distanza di un bambino nel Malawi. Dal 1997 al 2008 Wella ha assistito ogni anno 111 villaggi di Salina e 10.000 famiglie, sostenendo opere di prima necessità, quali la costruzione di pozzi d'acqua, la dotazione di elettricità i due ospedali di riferimento e la fornitura di materiali per lo studio in 14 istituti scolastici. In particolare, nello stesso periodo sono stati raccolti 1.827.000 di euro e 900 bambini possono contare su un'adozione a distanza che ne riduce il rischio di malnutrizione e malattia. L'impresa ha raggiunto l'obiettivo di incrementare la visibilità e la notorietà del brand anche tra i fruitori del servizio e non solamente tra gli addetti ai lavori, grazie alla capillare adesione di ben 400 saloni e 2000 parrucchieri in tutta Italia. La corporate identity di Wella è valorizzata sotto il profilo etico - morale, dichiarandosi promotrice di una bellezza solidale e generosa, che supera la ricerca di perfezione esteriore e benessere superficiale, favorendo così le percezioni positive dei target, operatori e clienti, sul ruolo sociale dell'impresa (Molteni, Devigli, 2004).

#### Caso 2. "Alessi - La Fabbrica dei Sogni"

Nel 2007 Alessi ha lanciato una serie speciale di prodotti con l'obiettivo di raccogliere fondi per il progetto a sostegno dei bambini che vivono in istituto e privati della possibilità di conquistarsi una vita all'interno di una famiglia, attraverso l'adozione. T-DREAM è il nome di una collezione di 8 t-shirt, prodotte in serie limitata di 100 pezzi per decoro, che raffigurano 8 progetti mai concretizzati di designer e architetti di fama internazionale che nel tempo hanno collaborato con Alessi, a testimonianza di come i sogni irrealizzati dei grandi maestri del design si possano trasformare nei sogni dei bambini abbandonati del mondo. Tutti i proventi della vendita delle magliette, al netto dei costi di produzione, sono stati devoluti per la crescita degli giovani ospiti degli istituti in Nepal, Perù e Cambogia.

Dal punto di vista del business, non avendo l'iniziativa finalità economiche per l'azienda data la limitata disponibilità dei pezzi da collezione per risaltare la preziosità ed esclusività del progetto, i principali risultati si rilevano nella maggiore notorietà e brand awareness: solo in Italia sono 41 gli articoli pubblicati sulla stampa nazionale e di settore che hanno garantito al progetto una buona copertura media nei confronti del trade e del pubblico finale. La campagna di CRM avviata da Alessi ha dunque sollevato gli apprezzamenti dei mass media, con notevole beneficio al capitale reputazionale dell'impresa.

Per quanto riguarda il trade, il progetto T-DREAM è stato presentato alle principali fiere di settore, in Italia e all'estero e nei 12 punti vendita diretti, tramite attività di comunicazione e allestimenti ad hoc. L'impatto sociale del progetto si rileva nella donazione complessiva di oltre 50.000 € alla Fabbrica dei Sogni, grazie al cospicuo contributo degli acquirenti nonostante il limitato numero di t-shirt offerte, permettendo la costruzione di strutture sportive, ludiche ed educative dei bambini seguiti dall'ente non profit.

Dunque intraprendere una strategia di CRM permette di modificare favorevolmente le percezioni dei significati e delle associazioni connessi alla corporate identity, costruendo una reputazione sociale che inevitabilmente influenzerà la differenziazione del brand rispetto ai concorrenti, pertanto il conseguente effetto si rileva nell'opportunità di consolidare o conquistare un posizionamento competitivo.

*Obiettivo: Ri-posizionamento del brand.*

Un'ulteriore finalità strategica dei programmi di CRM è rappresentata dalla possibilità di rafforzare o modificare il posizionamento del brand/prodotto nel mercato.

In alcuni casi l'impresa può decidere di investire su uno o più marchi per identificarli sotto il profilo di strategie ambientali o sociali, in altri può introdurre un nuovo marchio che si contraddistingue dalla tradizionale offerta commerciale dell'impresa (Molteni e Devigli, 2004). In un contesto sociale nel quale le motivazioni etiche assumono un'importanza crescente, il link brand-causa sociale si pone quale valida modalità per evidenziare le caratteristiche riconoscibili della marca al fine di trovare una collocazione nella mente del consumatore e di presidiare uno spazio di mercato difendibile dalle azioni dei concorrenti (Baghi, 2010). Secondo l'indagine Sustainable Futures di Havas Media (2009) condotta in 10 nazioni, risulta che l'86% dei consumatori intervistati dichiara di essere disposto a modificare il proprio comportamento di consumo a favore di un brand solidale, mentre ben il 66% degli individui sostiene di essere disposto a cambiare brand a favore di uno socialmente ed eticamente responsabile. Questo tipo di influenza sulle percezioni dei consumatori inerenti al posizionamento del brand indica l'opportunità di sfruttare le potenzialità del "territorio etico" quale attributo differenziante della propria offerta da quella dei concorrenti. Un esempio italiano consente di spiegare come raggiungere un consolidamento della posizione competitiva dell'azienda rispetto ai competitor.

#### Caso 3. "ORO Saiwa-AISM"

L'azienda alimentare ORO Saiwa e l'Associazione Italiana Sclerosi Multipla hanno ideato un programma di solidarietà nel corso del 2011 per celebrare i dieci anni di partnership. La fase

preliminare della campagna a sostegno dell'ASIM ha previsto la donazione di 2500 ore di terapia riabilitativa per migliorare la qualità di vita delle persona affette dalla malattia. Il gesto dell'azienda è stato l'incentivo per la parte successiva del progetto, che consisteva nell'invito all'acquisto dei prodotti dell'intera linea ORO Saiwa, biscotti, merende e snack, segnalati dal packaging con la mela simbolo dell'iniziativa. La campagna ha coinvolto il pubblico per incrementare il consumo dei prodotti al fine di raggiungere le ulteriori 1000 ore di terapia da regalare ai pazienti dell'ASIM. I punti vendita hanno svolto un determinante ruolo nel comunicare gli obiettivi dell'iniziativa di CRM: sono stati allestiti corner espositivi e organizzati eventi per dare visibilità all'iniziativa e spiegare ai consumatori come diventare testimoni della solidarietà. La comunicazione dell'iniziativa si integra agli strumenti on-line, coinvolgendo il sito aziendale, con una sezione dal tono istituzionale dedicata alle modalità per aderire al programma, in contemporanea al lancio del web contest [www.decimoanniversario.it](http://www.decimoanniversario.it) dove gli utenti erano invitati a taggare le proprie foto per riempire idealmente la mela sinonimo del progetto. A completare le iniziative virtuali si è affiancata la pagina Facebook dell'associazione ASIM, visitata da numerosi utenti entusiasti e curiosi nell'apprendere le regole per partecipare all'iniziativa. Come si evince dai commenti postati nel social network, l'affettività per i prodotti che rievocano piacevoli ricordi legati all'infanzia, la spensieratezza e la rilassatezza di un momento per sé stessi, è ulteriormente rafforzata dalla promessa che la soddisfazione nell'acquisto deriverà anche dal compiacimento dell'atto solidale compiuto.

Quindi il CRM consente di contraddistinguere efficacemente la linea di prodotti o il brand dai concorrenti di mercato, anche in un settore di mercato tendenzialmente saturo di offerta come quello delle merende e alimenti per la colazione, rendendo maggiormente riconoscibile e accattivante la proposta dell'impresa, che sposta l'attenzione dalle caratteristiche intrinseche del prodotto (minimamente differenziabili) ad attributi di valenza immateriale (altamente distintivi). Anche i prodotti più banali possono conquistare una caratterizzazione unica attraverso le implicazione sociali connesse al loro acquisto, se le informazioni che arricchiscono il brand o prodotto sono in grado di influenzare il processo decisionale.

Un solida posizione competitiva consente di raggiungere l'ultimo scopo della strategia di CRM, ovvero l'aumento delle vendite.

*Obiettivo: Incremento delle vendite.*

Le campagne di CRM sono realizzate per supportare gli obiettivi di fatturato inerenti al prodotto veicolo del messaggio filantropico promosso dall'impresa.

Dalle ricerche emerge che i programmi di CRM sono in grado di differenziare fortemente un prodotto e il sacrificio monetario richiesto da un aumento del prezzo non è considerato ingiustificato o eccessivo se controbilanciato dagli effetti positivi dell'acquisto sulla buona riuscita del progetto. Nel report "Sustainable Futures" di Havas Media emerge una confermata sensibilità degli intervistati verso le campagne di CRM: il 48% del campione sostiene di essere disposto a spendere fino al 10% in più per i beni di imprese impegnate nel sociale e a tutela dell'ambiente, l'80% sostiene di apprezzare le aziende socialmente responsabili attraverso scelte d'acquisto premianti e all'opposto si puniscono i comportamenti negligenti nel 72% delle risposte date.

A seguire un interessante esempio del successo delle campagne di CRM in termini di vendite registrate.

#### Caso 4. "Società Agricola Villa Caplet –Un senso in rilievo"

Un caso esemplificativo è la collaborazione tra la Società Agricola Villa Caplet e l'Unione Italiana Ciechi che ha consentito di innovare le etichette delle bottiglie di vino per includere alcune basilari informazioni in alfabeto Braille, il sistema di scrittura e lettura a rilievo per i non vedenti. Mediante l'apposizione di una sovrastampa con vernice a base di silicone per realizzare i punti in rilievo, si mantiene inalterata l'immagine visiva sottostante, consentendo una doppia lettura delle indicazioni riportate nella confezione.

Alla funzionalità si unisce l'originalità e creatività dell'etichetta che appare immediatamente diversa rispetto alle altre bottiglie disposte sugli scaffali attirando lo sguardo e l'interesse del consumatore. Generalmente il non vedente può distinguere i prodotti solo sulla base del riconoscimento della forma della confezione o dall'esperienza al tatto, con conseguenti difficoltà nel processo d'acquisto, tali da scoraggiare i non vedenti a effettuare personalmente la spesa quotidiana. L'opportunità di riuscire a distinguere e riconoscere il prodotto, la sua scadenza e l'origine fornisce un'impareggiabile vantaggio per questi particolari consumatori.

La headline dell'iniziativa è stata un "senso in rilievo" per sottolineare sia le sensazioni che il vino provoca nel consumatore, richiamando i molteplici sensi coinvolti nella degustazione del prodotto quali olfatto, gusto, vista, sia la percezione di un'etichetta diversa.

L'iniziativa ha accolto i favori della stampa, che ha riportato l'iniziativa sui media con più di 100 articoli pubblicati su quotidiani e periodici nazionali. Si è inoltre verificato un aumento del 100% delle vendite dei prodotti etichettati con il Braille, corrispondente a un +12% del fatturato e ad un +8% del numero di clienti. L'azienda è stata inoltre premiata alla 37° Edizione di Vinitaly (Mirabile, 2008).

Ai principali obiettivi individuati da Molteni e Devigli (2004), ovvero branding e costruzione della corporate identity, ri-posizionamento del brand e aumento delle vendite, si sommano altri potenziali benefici realizzabili mediante un programma di CRM.

Come si evince dai casi illustrati, il CRM può risultare un efficace strumento per incentivare il brand engagement, ovvero il desiderio di interagire con il prodotto, che facilita la memorizzare della marca attraverso il coinvolgimento del consumatore. Con la proliferazione di canali e strumenti tecnologici l'individuo può vedere la marca in innumerevoli circostanze, ma sempre più spesso il contatto sfuggente non si traduce in conoscenza, elemento fondamentale per creare associazioni positive nel brand e motivare la fedeltà del consumatore. Le strategie di CRM consentono di associare l'elemento etico e socialmente responsabile all'immagine della marca e del prodotto incrementando il valore che il consumatore percepisce del brand.

#### Caso 5. "Humana e Bennet – La città nella città"

Ad esempio Humana, azienda tedesca dedita alla produzione di prodotti per neonati, ha stretto un'alleanza con la catena distributiva Bennet per sostenere l'associazione Cometa, impegnata nell'educazione giovanile. In esclusiva negli store Bennet, Humana ha proposto una confezione di detersivi per la prima infanzia ad un prezzo speciale e parte del ricavato sarebbe stato devoluto al progetto "La città nella città", finalizzato a creare spazi ludici e ricreativi per ragazzi in situazioni di disagio sociale. La strategia comunicativa mira a smuovere l'emotività del target, rappresentato principalmente dalle neo-mamme, che scoprono un'ulteriore ragione per acquistare la speciale offerta ed avere un'esperienza diretta coi prodotti dell'impresa. Lo stimolo al coinvolgimento personale deriva dai sentimenti altruistici e solidali suscitati dalla campagna di CRM, che accresce il valore percepito del brand in quanto portavoce di un messaggio condivisibile dal target, maggiormente predisposto a memorizzare la marca affine alle proprie dinamiche psicologiche e incrementando così la possibilità che la condizione emozionale del cliente si rifletta nella decisione di provare o riacquistare il prodotto.

Dall'analisi delle case histories di Cause Related Marketing presenti nel territorio italiano, si osserva che la categoria principale di prodotti a cui tali programmi sono associati è quella dei beni di largo consumo. Questa tendenza è comune anche ai programmi sviluppati in altre aree geografiche tale da suffragare l'ipotesi di Strahilevitz e Myers (1998), secondo i quali la preferenza accordata ad un prodotto socialmente impegnato dipenda dall'opportunità di placare il senso di colpa associato all'acquisto, molto spesso non programmato ma d'impulso. I risultati a cui sono giunti gli autori dimostrano che i consumatori sono più disposti ad aderire

alle iniziative di cause related quando sono promosse da prodotti “*pleasure oriented*” (snack, cura del corpo, entertainment) rispetto alle stesse cause associate a prodotti utili o funzionali (elettrodomestici, detersivi), detti “*goal oriented*”. La ragione proposta dagli studiosi si rileva nel diverso sentimento che accompagna la decisione d’acquisto: per i beni futili aumenta la propensione ad aderire all’iniziativa filantropica per ridurre il senso di colpa generato dalla consapevolezza di una spesa non necessaria mediante una donazione che attenui le emozioni negative e assicuri una soddisfazione per il gesto nobile compiuto. Al contrario la spesa per un prodotto funzionale non giustifica il desiderio di accrescere il valore dell’acquisto, quindi i consumatori sono meno disponibili ad ulteriori atti di generosità.

Se da un lato la tipologia di prodotti è un elemento cruciale nella valutazione dell’efficacia di una strategia di CRM, dall’altro è la dimensione valoriale ed etica degli individui a decretare il successo della campagna. Tanto più i consumatori sentono di condividere i valori che ispirano l’iniziativa sociale sostenuta dal prodotto, tanto più saranno incentivati a modificare il proprio comportamento d’acquisto per manifestare i propri valori e conquistare l’ambita approvazione sociale. La conferma dei valori che ispirano il proprio stile di vita migliora l’autostima e il rafforzamento della propria identità (Baghi, 2010); la decisione di associare una connotazione etica all’atto d’acquisto rinforza l’autorealizzazione di sé stessi, confermando il sistema valoriale di riferimento. Quindi è fondamentale comprendere innanzitutto le percezioni del target di riferimento per individuare le motivazioni razionali, emotive, psicologiche alla base delle scelte d’acquisto. Il vantaggio reputazionale, monetario o competitivo che l’azienda trarrà dalla strategia di CRM sarà determinato dall’intensità della connessione tra i valori espressi dalle tre entità coinvolte nella transazione, ovvero brand/prodotto, ente non profit e consumatore.

Il coinvolgimento dell’azienda in una causa sociale è accettato favorevolmente dal consumatore, ma risulterà proficuo nel tempo soltanto se i valori espressi dall’ONP saranno congrui e coerenti al brand, con maggiore impatto sul target in termini di intenzioni d’acquisto e di percezione di utilità dell’alleanza prodotto-scopo sociale (Ibidem). L’esperienza accumulata è un fattore determinante nell’incentivare l’adesione alle iniziative sociali, in quanto le esperienze appaganti maturate con i prodotti dell’azienda stimolano una maggiore disponibilità verso i programmi di CRM promossi, rispetto alle esperienze di consumo deludenti che non troveranno nell’iniziativa sociale un valido strumento per rivalutare le percezioni dei consumatori.

Altro elemento fondamentale del CRM è rappresentato dalla comunicazione, che deve essere strategicamente pianificata in ogni fase della campagna, definendo i messaggi e strutturando una presenza sui media che garantisca un'adeguata visibilità dell'azienda, tale da supportare il ritorno commerciale e la reputazione sociale. I dati raccolti da Nielsen (2012) individuano come "consumatori consapevoli" i soggetti compresi nella fascia di età al di sotto dei 40 anni, che dimostrano inoltre una forte propensione all'utilizzo delle tecnologie informatiche e un'accentuata predisposizione alle relazioni. Si evince come i social media corrispondano allo spazio ideale per comunicare con i consumatori maggiormente sensibili ai temi sociali e ambientali, tuttavia l'indagine sugli Investimenti in CRM condotta dall'Osservatorio sul Cause Related Marketing della Fondazione Sodalitas e Nielsen Media Research (2010) mostrano uno scenario controcorrente. Nel 2010 gli investimenti in CRM sono cresciuti in termini di investimento lordo (+3.3%), mentre il numero di annunci ha fatto registrare un lieve calo (-7.3%). Significa che lo strumento riscuote un crescente interesse nelle imprese, dimostrato dalle maggiori risorse destinate per attuarlo, anche se diminuisce il ricorso ai mezzi pubblicitari per comunicare le iniziative promosse, che nel complesso corrispondono allo 0.58% del mercato pubblicitario italiano. Il fenomeno può essere spiegato dalla congiuntura economica che ha fortemente limitato l'utilizzo della pubblicità, come attestato dalle ricerche di mercato di Nielsen (2011) soprattutto nel caso in cui i mezzi utilizzati siano tv (-4,7% rispetto l'anno precedente) e stampa (-49%), a favore invece degli investimenti su internet, che continuano a crescere a doppia cifra (+14,1%) rispetto al 2010<sup>77</sup>.

Infatti gli annunci delle iniziative di CRM sono preferibilmente comunicate mediante radio, con il 35.45% di annunci e televisione, nel 29.47% dei casi, a conferma che la ragione del calo degli annunci pubblicitari in CRM si individua nella generale tendenza degli operatori del mercato di optare per altri mezzi di comunicazione, come ha rilevato Nielsen.

Nonostante ciò, il mondo del web non riscuote particolare successo per veicolare i messaggi delle campagne di CRM, posizionandosi all'ultimo gradino della classifica, sorpassato dai periodici e quotidiani, nonostante le statistiche dimostrino l'inarrestabile crescita dei lettori on-line che negli USA hanno superato gli estimatori della carta stampata, con una medesima tendenza in atto anche nell'area europea<sup>78</sup>.

---

<sup>77</sup> Comunicato stampa di Nielsen Media Research "Investimenti pubblicitari in calo nel primo semestre 2011", pubblicato nel sito: <http://nielsen.com>.

<sup>78</sup> Per ulteriori informazioni si consulti l'articolo "Nel 2013 gli investimenti pubblicitari sull'online supereranno quelli sulla carta stampata" disponibile nel sito: <http://www.ilsole24ore.com>.

La reticenza a integrare la comunicazione tradizionale ai moderni mass media digitali, quali il web ed i social network, può essere spiegata nell'incapacità di coordinare una pianificazione on- e off-line di tutti i mezzi informativi disponibili, orientando gli investimenti in tv e radio, più rassicuranti e controllabili. Le performance dei programmi di CRM sono però il risultato della capacità di influenzare i comportamenti e le percezioni del target audience, che si dimostra attivo e ricettivo soprattutto nel mondo di internet, dove ricerca informazioni, scambia opinioni, dialoga e partecipa. Considerare le peculiarità dei consumatori di riferimento è fondamentale per scegliere i canali di comunicazione più idonei ed efficaci a stimolare la reazione del destinatario del messaggio, assicurando l'attenzione e l'interesse che decreteranno la buona riuscita dell'iniziativa commerciale.

Nonostante la bassa attitudine a far interagire gli internauti tra spazio fisico e virtuale, un'impresa italiana è riuscita a sviluppare una campagna di comunicazione CRM a 360°, con risultati inaspettati in termini di social engagement, contatti e brand awareness oltre che filantropici.

All'inizio del 2011, per supportare la storica partnership sociale con Unicef, Ferrarelle ha lanciato il programma di Cause Related Marketing "L'acqua che fa del bene", invitando i consumatori a sostenere l'impegno dell'azienda nella costruzione di pozzi in Ciad ed Eritrea, le nazioni africane con il minor accesso all'acqua potabile. Con l'acquisto delle confezioni da sei bottiglie contrassegnate dallo slogan della campagna sul packaging, Ferrarelle promette di devolvere parte del ricavato per finanziare le trivellazioni nelle aree con scarsità di risorse idriche. La comunicazione fisica sulle confezioni per attrarre l'attenzione del consumatore non è stato l'unico strumento per divulgare l'impegno sociale dell'azienda. Per l'occasione è stata promossa l'iniziativa "Il bicchiere della solidarietà", a cui tutti i visitatori del fan page di Facebook potevano parteciparvi attraverso un semplice gesto: un solo colpo di click sul tasto "like" rappresentava 10 dosi di sali reidratanti per i bambini africani affetti da disidratazione. L'effetto virale è stato immediato: a fine dicembre 2010 la pagina di Ferrarelle contava appena 4.372 "mi piace" contro i sorprendenti 42000 visitatori a febbraio 2011, un balzo inaspettato che ha visto la mobilitazione di migliaia di utenti, entusiasti di rispondere in modo veloce e spontaneo all'appello dall'azienda. Anche se la visita alla fan page non determina un concreto acquisto del prodotto, il brand ha raggiunto un'enorme visibilità e appeal nel mondo web, con ottime potenzialità che la condivisione emotiva nel virtuale possa tradursi in un comportamento di consumo nella realtà.

Anche in questo caso è da notare che:

- a) la tipologia di prodotto rientra nei beni di largo consumo,
- b) la causa sposata è fortemente congrua con la mission dell'azienda, che rafforza la credibilità del messaggio sociale in quanto coerente con le dichiarazioni dell'impresa, da sempre impegnata a valorizzare una risorsa preziosa e rara, l'acqua, per renderla disponibile ai tutti i consumatori, come appunto sottende il *fil rouge* della campagna di CRM.

## Bibliografia Capitolo Quinto

- Adkins S. (1999), *Cause Related Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Baghi I. (2010), *Cause related marketing e comportamento del consumatore*, Franco Angeli.
- Blomqvist K. e Posner S. (2004), *Three strategies for integrating CSR with brand marketing*, Market Leader, pp: 33-36.
- Carroll A.B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, Luglio-Agosto.
- Collesei U. e Ravà V. (2008), *La comunicazione d'azienda. Strutture e strumenti di gestione*, Isedi, Torino.
- Collins M. (1993), *Global corporate philanthropy – marketing beyond the call of duty*, European Journal of Marketing, vol. 27, n. 2.
- Fondazione I-CSR (2009), *Formazione Manageriale e CSR: Indagine sulle recenti tendenze nell'insegnamento della CSR. Nord America, Europa, Italia a confronto*.
- Havas Media (2009), *Sustainable Futures*, Londra.
- Hoeffler S., Keller K.L. (2002), *Building brand equity through corporate societal marketing*, Journal of Public Policy & Marketing, vol. 21.
- Keller K.L. (1993), *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, Journal of Marketing, vol. 57.
- Kotler P. e Roberto N. (2002), *Social Marketing - Improving the Quality of Life*, Thousand Oaks (California), Sage Publications, pag. 5.
- Kotler P. (2007), *Marketing management*, Paravia Bruno Mondadori Editore.
- Michelini L. (2008), *Strategie collaborative per lo sviluppo della corporate social responsabilità*, Franco Angeli.
- Minor. D. (2009), *Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance: Theory and Evidence*. Working Paper, UC Berkeley.
- Mirabile S. (2008), *Cause Related Marketing. Il contesto di riferimento, la storia, i principi, i dati italiani, i casi di studio*, Eccellere Business Community.
- Molteni M. e Devigli D. (2004), *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, Franco Angeli.
- Pohl M. e Tolhurst N. (2010), *Responsible Business: How to Manage a Csr Strategy Successfully*, ICCA Publication.

Porter M.E. e Kramer M.R. (2007), *Strategia e società, il punto di incontro tra il vantaggio competitivo e Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, gennaio/febbraio, n.1/2.

RGA (2010), *Etica o Etichetta? Primo Report sulla Responsabilità Sociale e competitività*. Disponibile nel sito: <http://www.rgassociati.it>

Sodalitas e GfK Eurisko (2011) *Per una filiera sostenibile. Il punto di vista di imprese e consumatori*. Ricerca disponibile nel sito: [www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

Sciarelli S. (2007) *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè Editore.

Sobrero R. e Puggelli F. R. (2006), *La comunicazione sociale*, Carocci. Strahilevitz M.A. Myers J.G., *Donation to Charity as Purchase incentives: how well they work may depend on what you are trying to sell*, Journal of Consumer Research", vol. 24.

Vergani R. (2008), *Design, Meanings and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda*, The Journal of Product Innovation Management, No.25, pp: 436-456.

#### Sitografia

[www.airc.it](http://www.airc.it)

[www.alessi.it](http://www.alessi.it)

[www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk),

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)

[www.businessinside.org](http://www.businessinside.org)

[www.comunicazione sociale.eu](http://www.comunicazione sociale.eu)

[www.fundraisingschool.it](http://www.fundraisingschool.it)

[www.governo.it](http://www.governo.it)

[job24.ilsole24ore.com](http://job24.ilsole24ore.com)

[www.legambiente.it](http://www.legambiente.it)

[www.lpassociati.eu](http://www.lpassociati.eu)

[nielsenfeaturedinsight.mag-news.it](http://nielsenfeaturedinsight.mag-news.it)

[www.occs.it](http://www.occs.it)

[www.rga.it](http://www.rga.it)

[www.sodalitas.it](http://www.sodalitas.it)

[www.csr.unioncamere.it](http://www.csr.unioncamere.it)

[www.greenbiz.it](http://www.greenbiz.it)

[www.unora.org/](http://www.unora.org/)

[www.un-industria.it](http://www.un-industria.it)

## Capitolo Sesto

### La comunicazione della responsabilità sociale nelle imprese del Veneto.

#### 6.1 La CSR nelle piccole e medie imprese.

Il maggiore interesse riservato alla relazione tra responsabilità sociale e competitività delle piccole e medie imprese (PMI), inizialmente accordato solo alle grandi corporation, è l'inevitabile conseguenza del peso economico e sociale che rivestono le modeste realtà imprenditoriali nella struttura produttiva nazionale ed europea, e dell'affermata consapevolezza che la dimensione aziendale non sia il fattore vincolante all'assunzione di responsabilità verso la collettività. In passato si riteneva che solo le grandi imprese potessero plasmare il modello di mercato influenzando profondamente sulla definizione del sistema normativo a riguardo dei molteplici temi collegati alle attività economiche come i diritti dei lavoratori, la tutela ambientale, i rapporti commerciali transnazionali. Inoltre l'esposizione al grande pubblico ha richiesto ingenti investimenti nel gestire efficacemente le public relations per difendere il capitale reputazionale soggetto alle pressioni di diversi gruppi di interesse. Pertanto il complesso intrigo di relazioni con istituzioni e attori sociali che una grande impresa intreccia riscopre nella CSR un mezzo per la gestione organica e multi prospettica dei rapporti con gli stakeholder. Uno strumento strategico alternativo a cui hanno fatto anticipatamente ricorso le grandi imprese, prima ancora che le PMI per l'ovvia mancanza di pressanti tensioni sociali.

La dimensione della struttura organizzativa dell'impresa ha giocato e gioca tuttora un ruolo determinante nell'influenzare la propensione e le intenzioni ad adottare gli strumenti di comunicazione della responsabilità sociale, con particolare riferimento all'interesse dimostrato per i documenti informativi (bilancio sociale e ambientale, codice etico) o certificazioni di qualità (ISO 9000), ambientali (ISO 14001) ed etiche (SA 8000).

La responsabilità sociale ha trovato nel bilancio sociale un indicatore largamente utilizzato per monitorare l'impegno assunto dalle aziende in relazione al contesto economico in cui operano, in quanto rendiconta i parametri sociali e ambientali della catena del valore dell'impresa, entro uno schema simile al bilancio d'esercizio. Le rilevazioni condotte da Unioncamere hanno indagato proprio la diffusione di questo sistema informativo come mezzo di comunicazione rivolto agli stakeholder principali, ovvero fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione, azionisti,

società in generale. I dati emersi confermano un rapporto diretto tra la crescita dimensionale dell'impresa e la considerazione dello strumento: circa la metà delle imprese con 250 dipendenti o più, definibili grandi imprese, ha mostrato interesse verso il bilancio sociale, mentre fra le imprese con un numero di dipendenti compreso fra 50 e 249 e qualificabili come medie, la percentuale scende al 23,3%, per poi abbassarsi ulteriormente nel mondo delle piccole realtà imprenditoriali, attestandosi al 19,3% fra quelle da 20 a 49 dipendenti e al 10,3% fra quelle da 1 a 19 dipendenti<sup>79</sup>.

Come evidenziato dallo studio di Unioncamere, il progressivo disinteresse per il bilancio sociale e di sostenibilità ambientale al diminuire della grandezza strutturale dell'impresa è la prevedibile implicazione delle diverse interazioni con l'ambiente esterno connesse alla crescita dimensionale dell'organizzazione. E' illogico aspettarsi una trasversale e indistinta adozione degli strumenti informativi data l'eterogeneità degli organismi produttivi considerati: la cultura imprenditoriale nelle piccole e medie imprese, che contraddistinguono il mercato italiano, incide fortemente nelle motivazioni a sostegno dell'adozione di comportamenti socialmente responsabili, dunque anche nei relativi sistemi di comunicazione da sviluppare.

Le grandi imprese devono affrontare alcune priorità strategiche che intervengono sulla necessità di introdurre bilanci sociali e di sostenibilità a fianco dei tradizionali strumenti di rendicontazione (Marchese Daelli, Bartolomeo, 2008):

- \* la pressione degli investitori e delle agenzie di rating ambientale e sociale;
- \* la pressione da parte di associazioni ambientaliste, cui si sono aggiunte anche quelle dei sindacati;
- \* l'emulazione in particolare all'interno di settori specifici, con una marcata incidenza nel caso di imprese internazionalizzate;
- \* le attese del consumatore, sempre più esperto e critico, che richiede dati, prove, certificazioni trasparenti che attestino l'eticità dei comportamenti assunti.

Nell'ampio universo delle piccole e medie imprese, che in Italia rappresentano il 99% della popolazione totale, occupando l'81,3% della forza lavoro e generando il 70,9% del valore

---

<sup>79</sup> Nella raccomandazione 2003/361/CE della Commissione Europea del 6 maggio 2003, si definisce "media" impresa quando l'organico è inferiore a 250 persone e il cui fatturato non superi 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio annuale non sia superiore a 43 milioni di euro. Una "piccola" impresa è definita come un'impresa il cui organico sia inferiore a 50 persone e il cui fatturato o il totale del bilancio annuale non superi 10 milioni di euro. Una "microimpresa" si riscontra quando l'organico è inferiore a 10 persone e il cui fatturato o il totale di bilancio annuale non superi 2 milioni di euro.

aggiunto nazionale<sup>80</sup>, è evidente la divergenza rispetto le grandi aziende in merito ai fattori determinanti dell'approccio alla CSR. Gli attori sociali che si relazionano con le PMI avanzano specifiche istanze che influenzano le modalità e le tipologie di intervento in tema di responsabilità sociale (Ibidem):

- \* i clienti, che sempre più spesso richiedono comportamenti responsabili ai fornitori nell'ambito dei progetti di responsabilizzazione e di controllo dei rischi lungo la supply chain;
- \* l'imprenditore (e la sua famiglia) desiderosi di lasciare un segno positivo e affermare il proprio ruolo nella società;
- \* le comunità locali, spesso coincidenti con il network di fornitori e dipendenti, con le quali l'impresa ha interesse a mantenere un alto livello di fiducia e di reputazione.

Il peculiare rapporto tra piccole - medie imprese e responsabilità sociale è analizzabile considerando almeno quattro diverse aree di studio (Lepoutre e Heene, 2006):

1. caratteristiche del coinvolgimento nella CSR;
2. caratteristiche personali relative ai valori competenze ed azioni del proprietario/manager;
3. caratteristiche organizzative (vi rientrano le risorse e la struttura d'impresa);
4. proprietà del contesto (in termini di fattori economici, sociali ed istituzionali).

Nella prima area attinente alle caratteristiche del coinvolgimento nella CSR, le ragioni che spingono ad affrontare la responsabilità sociale sono inerenti alla percezione della 'probabile ampiezza delle conseguenze', nel senso che la visibilità delle politiche assunte è un fattore dominante nel porre in atto il comportamento. In secondo luogo la prossimità delle problematiche relative alla responsabilità è un elemento comune nelle iniziative adottate, che si manifesta nella maggiore attenzione alla soddisfazione dei stakeholder interni all'impresa. Infine i giudizi e le critiche esercitati dalla comunità e dai colleghi decretano la responsabilizzazione delle attività svolte, al fine di ottenere il consenso sociale.

La sensibilità e l'affinità ai temi della CSR dipende inoltre dalle caratteristiche psicologiche e attitudinali del decision maker, sia esso imprenditore o manager, che influenzano la scelta di intraprendere un percorso evolutivo nel quotidiano modo di operare. Tuttavia la naturale predisposizione all'empowerment e all'apprendimento della CSR può scontrarsi con l'inadeguatezza della struttura organizzativa nell'accogliere le strategie responsabili, sia per

---

<sup>80</sup> Fonte: Indagine Unicredit, 2010-2011. Elaborazioni su dati della Commissione Europea, SBA Fact Sheets, 2010.

l'insufficienza di risorse disponibili, sia nell'esigenza che l'ambiente esterno condivida la medesima cultura aziendale. Il contesto sociale ha un ruolo significativo nella scelta di sviluppare la CSR, in quanto ambiente istituzionale, sistema economico e pressioni espresse dagli stakeholder sono variabili che interagiscono nella valutazione delle opportunità e dei vantaggi conseguibili con l'approccio. Quando una modesta realtà economica decide di diventare più visibile, investendo per poter usufruire dei benefici derivanti da una buona reputazione sul mercato (Fombrun e Shanley, 1990), spesso la bassa notorietà e la limitatezza territoriale in cui opera impediscono di capitalizzare appieno gli sforzi compiuti, minimizzando gli esiti sperati in termini di brand awareness o di prestigio dell'offerta commerciale, nonostante la sua performance positiva nel campo ambientale e sociale.

Comunemente le PMI affermano che la scarsa integrazione della CSR dipende da:

- a) mancanza di risorse finanziarie, percependo queste politiche come un costo e quindi uno svantaggio competitivo;
- b) possibilità di accedere a fonti di finanziamento esterno notevolmente più ridotte rispetto alle grandi imprese;
- c) impossibilità di risolvere i problemi di tipo sociale e/o ambientali a livello di singola realtà perché occorre un cambiamento a livello di sistema (Monzillo, Aquilani, 2007).

Tali considerazioni sono vere se la responsabilità sociale viene percepita come sinonimo di grandi cambiamenti dei processi produttivi in chiave eco-compatibile o di costosi progetti filantropici, ma riscoprendo l'essenza semplice della visione, quale guida di uno sviluppo sostenibile del territorio e fonte di un valore condivisibile con la comunità, è chiaro come possa diventare un'opportunità anche per le piccole e medie imprese, trasformandosi in un potente leva operativa del marketing.

Secondo le più recenti indagini sull'argomento, tra i quali si ricordano quelle di Fondazione Nord-Est, Istud, Istat, Sodalitas, Censis e Impronta Etica, oltre il 50% delle PMI italiane agisce già con responsabilità sociale. L'agire inconsapevole delle piccole e medie realtà imprenditoriali si contrappone alle dichiarazioni volontarie dei grandi business. Questi ultimi tendono a confondere la redazione del bilancio sociale o di altri documenti informativi con l'implementazione stessa del processo di responsabilità sociale, rischiando di favorirne l'accezione burocratica e l'impovertimento dei contenuti e significati (Marchese Daelli, Bartolomeo, 2008). La portata innovativa delle sperimentazioni nell'ambito sociale e ambientale è inaspettatamente più diffusa tra le PMI, svincolate dalle consuetudini imposte e libere di interpretare in modo originale e tipico la propria responsabilità verso la collettività.

D'altra parte il concetto di responsabilità sociale d'impresa è tutt'ora estraneo per la maggioranza di esse, ma tale incoscienza ha incentivato ulteriormente la creatività delle imprese. Ad esempio proprio in Italia si rileva la tendenza a stilare documenti informativi più snelli e sintetici che evidenziano uno schema liberamente assunto, tanto che bilancio sociale e codice etico possono essere reinterpretati come mezzo per trasmettere lo spirito con cui è nata un'impresa o come dichiarazione formale del sistema di valori a cui si ispira (Ibidem).

Dunque per le PMI italiane la responsabilità sociale non è un fenomeno che le coinvolge marginalmente, ma a differenza delle grandi aziende, sfugge dalle analisi perché si concretizza con meccanismi meno evidenti e monitorabili. Come afferma Molteni, l'ancoraggio di molte imprese ai valori del mondo cattolico, liberale e socialista le orienta a occuparsi delle preoccupazioni dei lavoratori e delle loro famiglie, inoltre la diffusione del movimento cooperativo e la valenza sociale dei distretti industriali, che nelle transazioni solidali manifesta il radicamento delle imprese al proprio territorio, sono il districato complesso di elementi che alimentano la CSR nelle PMI<sup>81</sup>.

A fronte dei buoni propositi e delle pregevoli iniziative attuate, si riscontra un atteggiamento disorganico, spesso privo di una correlazione alla strategia aziendale e di una continuità temporale, con una propensione alle attività occasionali e non pianificate.

Un ruolo forte in questo ambito potrebbero averlo le associazioni che rappresentano le imprese, preziose per costruire il substrato culturale, creare la rete, stimolare e supportare gli imprenditori più attenti nello sviluppo di strumenti adatti alla loro realtà imprenditoriale. Anche le istituzioni svolgono una posizione determinante nel coinvolgere ad ampio raggio le PMI, con iniziative tese a informare e sostenere l'introduzione dell'approccio alla responsabilità sociale: ad esempio nell'autunno del 2004 la Commissione Europea ha promosso una campagna di sensibilizzazione per la diffusione della responsabilità sociale nelle piccole e medie imprese. Nel sito della Commissione è stato presentato una manuale guida per illustrare quali azioni possono essere concretamente sviluppate nella prassi aziendale quotidiana e quali sono i comportamenti utili da compiere, mediante la proposta di casi di studio esemplificativi<sup>82</sup>.

In Italia nel 2002 è stato avviato il progetto CSR-SC dell'allora Ministero del Welfare, che traeva spunto dal crescente stimolo della comunità internazionale all'adozione di comportamenti etici

---

<sup>81</sup> Fonte: Projet Work 2009-2010 "Dal dire al fare. La responsabilità per l'imprenditore artigiano" a cura della Scuola di Politica e Economia Confartigianato Vicenza. Disponibile nel sito: [www.confartigianatovicenza.it](http://www.confartigianatovicenza.it).

<sup>82</sup> I risultati della campagna sono consultabili nel sito: <http://www.ao.camcom.it>.

ed eco-compatibili da parte delle imprese. Gli obiettivi del progetto sono: diffondere la cultura della CSR, dello sviluppo sostenibile e lo scambio di buone pratiche; garantire al cittadino che l'impegno sociale comunicato dalle imprese sia effettivo; supportare le PMI nello sviluppo delle politiche e strategie di CSR; realizzare un set di indicatori standard (Social Statement) semplice e flessibile; diffondere l'utilizzo del Social Statement, costituito dal set di indicatori, che le imprese possano adottare per valutare le proprie performance in ambito CSR; favorire lo scambio di esperienze tra i vari Paesi al fine di identificare e recepire le migliori pratiche a livello internazionale; favorire la partecipazione attiva delle imprese ad iniziative nel sociale secondo una moderna logica di integrazione pubblico-privato.

L'assenza dell'appoggio istituzionale, che non supporta le imprese di modesta dimensione nell'adozione di sistemi di CSR con politiche di promozione e incentivazione anche di carattere finanziario, unito alle resistenze culturali, legate alla mancanza di consapevolezza sui benefici alla competitività, sono le variabili che impattano negativamente sulla capacità delle imprese di piccola e media dimensione a sviluppare iniziative di responsabilità sociale nei rispettivi contesti aziendali. (Carolo, Tantaro, 2010)

Tuttavia proprio le limitate risorse finanziarie, l'elevato radicamento territoriale e il ruolo strategico che assumono le risorse umane in tali ambiti, appunto caratterizzate da un numero ridotto di dipendenti tale da incentivare la coesione professionale e relazionale, conducono queste entità economiche a focalizzarsi su ambiti peculiari, che evidenziano ulteriormente il gap con le grandi imprese. Così le attività si concentrano sulla:

- \* creazione di valore innanzitutto per i dipendenti, la comunità locale e il territorio di appartenenza e solo in ultima istanza per la società in generale, confermando la volontà di agire in una dimensione limitata e ben definita, piuttosto che proclamare grandi interventi su scala maggiore;
- \* creazione di valore per i propri clienti mediante una gestione etica del processo produttivo e della filiera di fornitura, invece di sviluppare attività volte a massimizzare un ideale benessere dei consumatori (Ibidem).

Il benessere dei consumatori è quindi garantito da una gestione etica del processo produttivo e dal monitoraggio della supply chain, che assicurano prodotti di elevata qualità, conformi agli standard di salute e sicurezza, attraverso attività continuative e integrate, prioritarie rispetto alle iniziative mirate alla soddisfazione immediata ma temporanea delle aspettative del consumatore.

L'analisi teorica presentata ha delineato i tratti salienti della CSR nelle piccole e medie realtà imprenditoriali, indispensabile per introdurre l'indagine sulle dinamiche dell'approccio nella regione del Veneto, dove la quasi totalità degli attori economici è classificabile come PMI.

## 6.2 La responsabilità sociale in Veneto.

Responsabilità sociale significa gestire il futuro dell'impresa mettendola in contatto diretto con il proprio territorio di riferimento ed investendo nel sistema di relazioni che stanno alla base del suo funzionamento. Il Veneto è ricco di piccole e medie aziende che da sempre hanno avuto nella propria mission l'attenzione per il territorio all'interno del quale operano, nella piena consapevolezza che da esso traggono quelle risorse materiali ma soprattutto umane sulle quali basano la propria forza e competitività, seppur con iniziative inconsapevoli piuttosto che formalmente riconosciute.

Ed è proprio il territorio il fattore comune nella maggioranza delle pratiche sociali e ambientali sviluppate dalle PMI, coerentemente con le tendenze rilevate a livello nazionale: secondo diverse fonti (Fondazione Sodalitas, Osservatorio Socialis, Regione del Veneto) la cooperazione con il contesto territoriale di riferimento, mediante la partnership sociale con associazioni e organizzazioni non profit al servizio della comunità, corrispondono al 51% delle iniziative parallelamente all'assunzione di processi interni di governance tesi a migliorare i rapporti con collaboratori e dipendenti, ovvero i diretti referenti della società locale nella quale l'impresa opera.

Prima ancora di presentare il fenomeno della responsabilità sociale nelle realtà produttive del Veneto è doveroso descrivere brevemente il sistema economico della regione e le politiche istituzionali volte a promuovere l'integrazione della CSR nella gestione aziendale.

Nel Rapporto Statistico del 2011 si rileva che il numero delle piccole e medie imprese in Veneto equivale a 406.011 unità (escluso il settore agricolo), raggiungendo una quota pari al 99,8% dell'intero sistema imprenditoriale; le grandi imprese, nonostante non superino le 800 unità, coprono comunque il 18,7% dell'occupazione privata veneta. Nel 92% dei casi si tratta di micro imprese che non superano i 10 addetti e i 2 milioni annui di fatturato, una tipologia imprenditoriale che ricomprende il 42,4% di tutti gli occupati in Veneto.

Per quanto attiene la distribuzione delle imprese per settore di attività economica, il complesso di PMI opera con maggiore concentrazione nell'industria del legno e della carta-stampa, mentre nello specifico la gioielleria, l'arredamento, gli articoli sportivi e i prodotti alimentari sono i settori a più elevata presenza di micro imprese, dove in ciascuno di essi

superano l'80% del totale delle imprese addette. Sono invece l'industria meccanica, l'ottica, l'elettronica, la chimica e il settore dei mezzi di trasporto a far osservare al loro interno un peso leggermente più ridotto delle micro imprese, a favore delle piccole imprese (più di un'impresa su quattro) e delle medie imprese (oltre il 6% del totale)<sup>83</sup>.

La valorizzazione della responsabilità sociale nelle PMI richiede il sostegno delle associazioni di categoria, delle camere di commercio e degli organi istituzionali per rendere strategico il ricorso alla CSR, fornendo best practice e modelli trasparenti che contribuiscano a orientare le imprese nel percorso verso la responsabilizzazione del business. Nella consapevolezza dell'importanza che la tutela ambientale riveste in una strategia integrata di gestione del territorio e di sviluppo economico, la Regione del Veneto e Unioncamere del Veneto hanno approvato nel 2006 il "Protocollo d'intesa per la CSR" volto a sviluppare in modo sinergico azioni finalizzate a promuovere, sensibilizzare, informare e formare sulla cultura ed i principi della CSR, favorendone l'integrazione all'interno della normale attività d'impresa. In concomitanza è stato istituito il Forum Veneto Multistakeholder, composto dai rappresentanti regionali delle parti sociali, delle istituzioni ed altre organizzazioni attive sul tema CSR, che ha definito i Requisiti minimi di Responsabilità Sociale d'Impresa, un'esperienza innovativa in Italia e in Europa che ha l'obiettivo di permettere alle imprese, con il supporto di una Griglia di Autovalutazione, di misurare il proprio grado di sostenibilità sociale e ambientale in modo semplice e immediato.

Inoltre si prefigge di promuovere la cultura e i principi della CSR attraverso incontri con imprenditori, operatori e cittadini interessati: si tratta di iniziative di sensibilizzazione affiancate ad attività di formazione sulla CSR per gli operatori intermediari e i manager del settore pubblico e privato attraverso metodologie innovative ed interdisciplinari, per approfondire i temi trasversali alla CSR e fornire indicazioni per applicazioni pratiche nei processi produttivi.

Considerando che non solo le competenze adeguate ma anche la disponibilità di risorse economiche sono un fattore imprescindibile per introdurre nelle dinamiche operative una visione etica, la Regione del Veneto e Unioncamere realizzano attività di progettazione europea e di partecipazione ai bandi nazionali in ambito di CSR per l'accesso ai finanziamenti e agli incentivi monetari, indispensabili per facilitare l'adozione di sistemi sostenibili.

---

<sup>83</sup> Il tema centrale del Rapporto Statistico 2011 sul sistema economico-sociale della Regione del Veneto verte interamente sulla sostenibilità, come "reazione difensiva all'instabilità globale e a sostegno dello sviluppo, della competitività e dell'occupazione locale" (Luca Zaia, Presidente della Regione).

Tra i sistemi che certificano la responsabilità sociale e ambientale dell'impresa, si rileva che circa un migliaio di imprese venete sono accreditate con la norma ISO 14001, sigla che identifica una serie di standard internazionali relativi alla gestione ambientale delle organizzazioni. L'ISO 14001 fissa i requisiti del sistema di gestione ambientale ponendo attenzione al controllo degli impatti ambientali delle attività produttive e ne ricerca sistematicamente il miglioramento in modo coerente, efficace e soprattutto sostenibile, anche se non attesta una specifica prestazione ambientale, né dimostra un particolare basso impatto. Al contrario la certificazione EMAS, che presenta scopi e requisiti simili, è più impegnativa e vincolante per le imprese, in quanto mediante la dichiarazione ambientale vengono assunti precisi doveri verso il pubblico, che devono essere rigidamente rispettati nelle scadenze e nel contenuto. Per questo generalmente le imprese preferiscono fermarsi alla certificazione ISO 14001, infatti sono solo 59 le aziende con registrazione EMAS.

Le aziende venete con certificazione sociale rappresentano una quota del 5% a livello nazionale: sono pari a 41 quelle con certificazione SA 8000, che consiste nel riconoscimento etico e sociale di un'impresa relativamente al rispetto dei diritti umani, dei diritti dei lavoratori, la tutela contro lo sfruttamento dei minori e le garanzie di sicurezza e di salubrità sul posto di lavoro. Il Veneto rispecchia la situazione nazionale nelle prime posizioni: il settore dei servizi pubblici rappresenta il 12% dei siti produttivi regionali certificati, segue il commercio con l'11,4%, l'industria del metallo con il 10%, la logistica e trasporti con il 6,3%.

Il rispetto di uno sviluppo sostenibile viene dimostrato dall'impresa non solo in ambito ambientale e sociale, ma anche dalla garanzia di una sempre maggiore qualità della produzione. I dati disponibili sui sistemi di gestione per la qualità delle imprese confermano il Veneto seconda regione per certificazione di qualità dopo la Lombardia: nel 2010 sono 13.357 i siti produttivi, il 10,6% del totale degli accreditati a livello nazionale.

La panoramica del contesto socio-economico finora descritta permette di ricostruire il quadro generale che impatta direttamente sulle modalità di implementazione della responsabilità sociale nelle imprese locali, come verrà successivamente dimostrato dall'indagine operativa.

### 6.3 La ricerca: imprese venete e CSR.

Lo studio compiuto e di seguito presentato ha voluto indagare il fenomeno nell'ambito delle realtà aziendali della regione veneta, per comprendere il livello di diffusione del concetto di CSR, l'approccio adottato dalle imprese, quali siano gli ambiti di maggiore interesse, le tendenze e possibili evoluzioni delle iniziative assunte.

I quesiti a cui si cerca di dare risposta con i dati raccolti dalla ricerca sono:

1. Quali imprese/settori sono maggiormente sensibili al tema della CSR?
2. La CSR può raffigurarsi come leva strategica per la differenziazione dell'offerta delle PMI?
3. Attraverso quali modalità e percorsi diviene un fattore competitivo?
4. Come viene comunicata all'esterno?

La specificità delle domande ha condotto allo sviluppo di un'indagine di tipo esplorativo, per costruire una raccolta di informazioni con l'obiettivo di indicare l'orientamento dei contenuti e di mostrare i casi significativi ed esplicativi a riguardo delle strategie di comunicazione della CSR nelle imprese venete. La finalità di tale ricerca è appunto classificare i migliori successi nel campo per trasferire conoscenza attraverso l'esempio. Si è dunque esplicitamente deciso di selezionare il campione di imprese che gestiscono strategicamente la responsabilità sociale, che diviene fattore competitivo nella catena del valore dell'azienda. Le imprese individuate possono raffigurarsi come delle "best in class" nello sviluppo di azioni di responsabilità sociale, divenendo dei modelli di riferimento per altri attori economici.

L'assenza di informazioni congiunte e omogenee ha richiesto la costruzione di un database che includesse tutte le imprese venete riconosciute virtuose secondo molteplici fonti autorevoli ed esperte sul tema. L'Osservatorio Socialis, ICSR e la Fondazione Sodalitas, che operano nel contesto nazionale, hanno fornito numerosi elementi di studio, mentre a livello territoriale si annoverano le Camere di Commercio, la Regione del Veneto, ProgettoVeneto e Unioncamere. Dall'incrocio delle informazioni disperse e frammentate è stato elaborato un database che include 79 imprese operanti nella regione veneta, che abbiano dimostrato, seppur secondo molteplici e peculiari esperienze, il proprio interesse per i temi della CSR. Si è deciso di escludere dalla raccolta le società o gli enti ricollegabili alla Pubblica Amministrazione, in quanto operanti secondo regole e modelli non paragonabili agli organismi produttivi privati e con maggiore possibilità di accedere a risorse finanziarie per sviluppare attività etiche. Per la medesima ragione non si considerano le imprese che assumono la forma giuridica della cooperativa, che per originaria accezione persegue scopi mutualistici e solidali. Si è infine privilegiata l'origine entro i confini della regione del sito produttivo, quindi non sono ricomprese nella raccolta dei dati le imprese controllate da multinazionali o le filiali di aziende con collocazione esterna al territorio considerato, in quanto si vuole evitare che le dinamiche della CSR siano distorte da possibili differenze di tipo culturale o normativo.

Il database così formulato raccoglie i casi eccellenti che si distribuiscono tra le provincie rispecchiando esattamente la concentrazione produttiva delle aree geografiche venete, come viene confermato dai dati contenuti nel Rapporto Statistico del 2011, che rileva il pil e gli scambi commerciali di ciascuna provincia. Al primo posto si colloca il vicentino con 19 imprese virtuose, di poco distaccata dal trevigiano che vanta 16 esempi significativi. A seguire Padova e Venezia rispettivamente con 14 e 10 imprese, mentre sia Rovigo che Belluno sono presenti con 7 unità.

La disomogenea dislocazione delle aziende è quindi imputabile al tessuto economico proprio della provincia considerata, con maggiori esempi interessanti laddove la densità produttiva è più elevata.

Sono invece leggermente discordi i dati relativi alla dimensione organizzativa delle imprese rispetto alle statistiche regionali: nel campione si rileva il 79% di PMI (in prevalenza medie, 42% e piccole, 21%) e il 16% di grandi aziende, dove queste ultime non contano nemmeno l'1% di presenze nel territorio. Non è certamente un dato che stupisce, in quanto avvalorata la constatazione che l'interesse o l'opportunità di assumere iniziative nella CSR sono strettamente correlati alla grandezza dell'azienda, intesa soprattutto come capacità di destinare competenze e risorse economiche per migliorare il modello gestionale dei rapporti con gli stakeholder di riferimento.

Si evidenzia che la disponibilità finanziaria è un fattore vincolante all'attivazione di strategie comunicative volte a enfatizzare i comportamenti etici dell'impresa, ipotesi suffragata anche dalle informazioni sulla tipologia di settori più favorevoli ad adottare iniziative per la collettività.

Infatti risulta che proprio il settore dell'intermediazione dei capitali, rappresentato da 6 banche sorte nel territorio, è particolarmente propositivo nell'impegno sociale soprattutto nell'accogliere le problematiche della comunità locale, che oltretutto rappresenta il bacino di clienti degli istituti bancari radicati e cresciuti in Veneto. Le iniziative promosse assumono una forte connotazione di prestigio presso gli utenti delle banche in quanto diretti destinatari dei progetti sviluppati a favore della collettività a cui appartengono, rafforzando così la relazione di fiducia tra l'istituto di credito e il cliente beneficiario. Il settore bancario dimostra come l'assunzione di una responsabilità sociale sia una leva strategica ampiamente sviluppata, non solo in ragione delle risorse economiche disponibili, che certamente appaiono come una condizione necessaria ma non sufficiente a giustificare l'intensità e il coinvolgimento espresso. Nella consapevolezza che sia necessaria una rivalutazione dei giudizi dell'opinione pubblica alla

luce delle turbolenze dei mercati finanziari, che la coscienza popolare imputa all'avidità speculazione dei banchieri, si ricerca il miglioramento della reputazione e della percezione di affidabilità del settore attraverso la dichiarazione di una responsabilità sociale che si concretizza in interventi mirati alla comunità di riferimento, che come già detto corrisponde esattamente al target delle imprese considerate. Come già ampiamente dimostrato nella letteratura<sup>84</sup>, far conoscere al target quali siano le attività socialmente utili e apprezzabili consente di rafforzare l'onorabilità e la stima verso il business, legittimato e approvato dai suoi stessi consumatori, che saranno predisposti ad accordare fiducia all'impresa.

Gli istituti bancari rilevati, ovvero Banca Etica, Banca Popolare di Vicenza, Cassa di Risparmio del Veneto, Credito Cooperativo Vicentino, Credito Trevigiano e Veneto Banca, hanno orientato gli investimenti verso molteplici progetti a favore del società locale non lasciando alcun spazio però a iniziative di più ampio respiro. Si evidenzia il desiderio di convincere clienti/comunità che la banca è pienamente consapevole dei desideri e bisogni specifici del contesto in cui opera, tanto che la CSR si connota di una valenza fortemente orientata al territorio stesso. In questo modo la responsabilità sociale diviene una sorta di elemento differenziante rispetto agli istituti di credito operanti a livello nazionale, per sottolineare che le politiche di questi ultimi sono più generalizzate, se paragonate all'attenzione delle banche regionali verso le criticità peculiari di una determinata area geografica. Un modo, quindi, di enfatizzare la vicinanza e l'interesse verso le esigenze del target, che le aiuta a contraddistinguersi dai grandi concorrenti di mercato puntando su attività quali sponsorship culturali o sociali per creare un'affinità con i propri o i potenziali clienti.

La visibilità e notorietà data da iniziative quali il restauro di ville o palazzi di grande prestigio artistico nel caso della Banca Popolare di Vicenza o il premio per l'Economia Sostenibile istituito dal Credito Trevigiano per valorizzare le iniziative eco-compatibili di privati ed enti pubblici sono delle efficaci alternative alle campagne pubblicitarie lanciate dai leader del mercato, che rispetto alla fugacità dei messaggi degli spot su tv o carta stampata, ricordano in maniera continuativa l'impegno promulgato dall'azienda verso i suoi concittadini.

La disponibilità di risorse finanziarie incide fortemente anche sulla varietà dei progetti sviluppati dall'impresa: se nelle PMI si dedicano le risorse ad un'unica e specifica iniziativa, le grandi imprese possono agire contemporaneamente in molteplici ambiti e con obiettivi rivolti ad una scala più ampia. Ad esempio il Gruppo Safilo, tra i leader nel settore ottico, spazia dal sostegno ad iniziative culturali, come mostre e concerti, agli eventi sportivi a livello mondiale

---

<sup>84</sup> Rif. Capitolo Quattro "Effetti della Csr sulle performance dell'impresa".

dedicati ai portatori di handicap, fino al supporto degli enti di ricerca medica come “Città della Speranza”. Le scelte comunicative di Safilo sono classificabili secondo l’approccio “invisibile” definito da Blomqvist e Posner (2004), in quanto la CSR riveste un ruolo prettamente istituzionale di filosofia aziendale volta ad esprimere un atteggiamento interessato ai problemi sociali, senza però essere veicolato attraverso il prodotto. Al contrario Benetton Group ha accolto una visione “integrata” dove la mission sostenibile si riscontra nella catena del valore dell’azienda sino al prodotto finale<sup>85</sup>, quindi è un attributo che definisce la corporate identity dell’impresa.

Come nel caso di Safilo anche Benetton Group interviene in diversi campi, sia per migliorare il benessere della comunità locale, con la costruzione dell’asilo nido e degli impianti sportivi, sia per introdurre innovazioni che riducano l’impatto ambientale. Ma con particolare riferimento a quest’ultimo ambito, l’assunzione di una responsabilità sociale è rivolta verso il consumatore finale e non al pubblico in generale, infatti l’introduzione di appendiabiti in legno per abbattere i consumi di plastica, le shopper in carta riciclata e la scelta di utilizzare materie prime biologiche e di fornitori con certificazione etiche sono gli elementi di una strategia per etichettare l’offerta commerciale come rispettosa e garante del benessere non solo dell’acquirente grazie agli elevati standard qualitativi, ma anche dell’ambiente e della società.

In tal senso l’approccio alla sostenibilità è divenuto un elemento che arricchisce il prodotto di una valenza etica e morale, per soddisfare le crescenti richieste di responsabilità dei consumatori consapevoli. Si ricorda come sia stata proprio Benetton tra le precorritrici delle comunicazioni sociali degli anni ’80, con le campagne provocatorie di Oliviero Toscani che utilizzò il brand come messaggio per sensibilizzare le coscienze, affrontando problematiche sociali mai toccate prima di allora dal mondo della pubblicità commerciale sul tema del razzismo, dell’ecologia, dell’Aids. Da allora i contenuti sociali hanno subito un percorso evolutivo per cavalcare le attitudini psicologiche dei destinatari, trasformandosi dalla comunicazione trasgressiva per stupire e far ricordare il brand, in attributi qualitativi del prodotto e servizio che siano affini ai gusti dei consumatori consapevoli.

Infine un ulteriore esempio della versatilità in cui si manifesta la responsabilità sociale è il caso del Gruppo Mastrotto, azienda internazionalizzata che risponde alle molteplici aspettative degli stakeholder con altrettante distinte iniziative. Ciascuna diversa esperienza di CSR è mirata alla soddisfazione delle istanze avanzate dai numerosi pubblici con cui l’impresa conciarla si

---

<sup>85</sup> Rif. Capitolo Quinto “Comunicare la Responsabilità Sociale dell’impresa”, paragrafo 5.4 “Come comunicare la CSR: obiettivi e strumenti”.

confronta. Innanzitutto, l'alto tasso di inquinamento generato dai processi di lavorazione del pellame dovuto all'impiego di numerose sostanze chimiche e l'elevato utilizzo di risorse idriche implicano un pesante impatto sul sistema ecologico circostante ai siti produttivi, che diviene l'elemento di tensione nei rapporti con le comunità locali. La consapevolezza dei rischi ambientali ha condotto l'impresa a sviluppare una serie di innovazioni a garanzia del territorio, per anni soggetto alle attività indiscriminate dell'industria conciaria, colpevole di gravi danni alla salute dei lavoratori e cittadini, nonché all'ambiente naturale.

Per dimostrare l'impegno assunto in questo delicato ambito, fonte di pressioni e critiche dell'opinione pubblica, l'impresa ha introdotto soluzioni tecniche per il controllo e riduzione della propria impronta ecologica e si è sottoposta alla certificazione ISO 14001, dichiarando l'osservanza di parametri ambientali. Le iniziative sono ampiamente sottolineate nella comunicazione aziendale, indice del marcato interesse del pubblico a conoscere le soluzioni adottate dall'impresa in questo ambito.

Sempre con l'obiettivo di ridurre l'attrito con la comunità locale, il Gruppo Mastrotto ha fatto ricorso all'approccio CSR per migliorare le relazioni con i propri stakeholder, ponendo in atto numerosi progetti a favore dell'infanzia seguiti dalla Fondazione "Arciso Mastrotto Onlus": tra questi l'organizzazione di un doposcuola pomeridiano per i bambini frequentanti le scuole primarie e secondarie, e il supporto alla ricerca scientifica in merito ai disturbi specifici dell'apprendimento in età scolare. In ultima istanza, l'operatività del gruppo in Brasile e Indonesia ha influito sulla scelta di intraprendere anche delle iniziative di spessore globale, quali il contributo per le popolazioni povere della Namibia e la fornitura di attrezzature mediche in Costa d'Avorio, che da quanto emerso nel capitolo quinto<sup>86</sup> sono la tipologia di interventi maggiormente apprezzata dai pubblici localizzati nei paesi in via di sviluppo.

Tra le imprese virtuose inserite nel database sono 29 (35%) quelle che hanno ottenuto la certificazione etica SA 8000 con un'omogenea distribuzione tra piccole, medie e grandi imprese, ma con maggiore incidenza nei settori della meccanica, chimica e materie plastiche. Sempre in questi settori è maggiormente diffuso il sistema di gestione ambientale ISO 14001: dunque il settore di appartenenza è un fattore determinante nell'influenzare la cultura del management verso le politiche di sostenibilità, come sostiene Spence (2000).

La certificazione SA 8000 risulta il sistema di gestione più frequente tra le aziende che hanno adottato una visione responsabile, che suggerisce la propensione ad adottare dei protocolli che attestino il controllo etico della catena di fornitura. Considerando che nelle piccole e

---

<sup>86</sup> Rif. Capitolo Quinto "I punti di vista sulla CSR", paragrafo "Le percezioni dei consumatori".

medie realtà imprenditoriali il capitale umano inteso sia nella veste di dipendenti che di fornitori è la fonte di vantaggio competitivo principale rispetto ai capitali finanziari, soprattutto in Veneto dove la valenza sociale propria dei distretti produttivi diviene il bacino di sviluppo delle conoscenze tecniche e commerciali, nonché della cultura imprenditoriale (Belussi, Gottardi, Rullani, 2000), appare naturale l'apertura verso sistemi di gestione che riconoscano il valore delle interrelazioni tra impresa e collaboratori sia esterni che interni.

Si rileva che la metà delle imprese certificate secondo l'SA 8000 hanno anche adottato la norma ISO 14001, che comunica l'impegno per una gestione degli impatti ambientali e complessivamente presente in 25 imprese (30% del totale). La sensibilità verso le problematiche dell'ambiente è espressa sia dalle piccole che dalle medie imprese, ma soprattutto in quei settori ritenuti altamente rischiosi sotto il profilo dell'eco-compatibilità, ovvero chimico, plastico, meccanico o con un forte impatto sullo sfruttamento delle risorse naturali quali settore del legno, dell'editoria, della carta, dell'abbigliamento.

Si nota come la scelta di sottoporsi volontariamente agli standard internazionali riveli gli ambiti della responsabilità sociale a cui le imprese venete attribuiscono maggiore rilevanza: in primo luogo si prediligono iniziative rivolte a migliorare il rapporto con fornitori e dipendenti, dove molto spesso la ridotta dimensione favorisce una relazione diretta e personale tra il vertice aziendale ed i collaboratori, che si concretizza nell'attenzione verso la correttezza e trasparenza dei processi produttivi (norma SA 8000). A seguire emerge il profilo della sicurezza ambientale (ISO 14001), che solo in parte risulta liberamente assunto in quanto la legislazione interviene imponendo obblighi e adempimenti in merito ai prioritari temi ecologici, quali riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, trattamento dei rifiuti pericolosi, salubrità dei siti produttivi.

Poco diffusi tra le piccole imprese, invece, risultano essere Bilancio Sociale e Codice Etico, redatti nella quasi totalità dei casi dalle medie imprese. Il Codice Etico è presente in 19 unità contro le 15 pubblicazioni del Bilancio Sociale; ciò può essere spiegato nella maggiore flessibilità e personalizzazione del documento etico, spesso reinterpretato come dichiarazione dei valori guida dell'impresa (da quanto emerge dalla lettura dei documenti), e dal crescente impegno richiesto per redigere il Bilancio Sociale, infatti generalmente reso noto in un'unica occasione e non ripetuto negli anni successivi. Quasi assente risulta il Bilancio Ambientale, diffuso solo da 2 imprese, Credito Trevigiano (settore bancario) e Galvanin Luigino S.p.a (settore meccanico).

Se nel caso del Codice Etico si evidenzia una diffusione trasversale in tutte le categorie produttive, al contrario il settore di appartenenza è determinante nell'adottare il Bilancio

Sociale, ancora una volta redatto dalle aziende addette alla chimica, plastica, meccanica e dalle banche. E' presumibile un'incidenza delle condizioni del contesto che facilitano o ostacolano l'implementazione dei documenti informativi, con una maggiore propensione all'utilizzo in quei settori sottoposti a pressioni dell'opinione pubblica o dove prevale l'effetto emulativo tra imprese concorrenti.

In generale si può affermare che l'attestazione della propria responsabilità sociale è preferibilmente appurata con il ricorso a certificazioni esterne, SA 8000, ISO 14001 e ISO 9000<sup>87</sup>. Le ragioni che ne spiegano la preferenza accordata si rilevano innanzitutto nella capacità di esprimere un giudizio obiettivo e autorevole assegnato da un ente indipendente, rispetto ai documenti autocertificati dall'impresa come Codice Etico o Bilancio Socio-Ambientale. Inoltre spesso rappresentano un obbligo imposto dai propri partner commerciali, che dimostra la concentrazione dei sistemi di gestione in determinati settori produttivi. In tal modo la responsabilità sociale si manifesta principalmente all'interno della catena di fornitura, come strumento per costruire e valorizzare il network in un'ottica di cooperazione di lungo periodo, piuttosto che attributo da comunicare all'esterno per identificare la corporate identity come etica o responsabile. Si evidenzia il desiderio del riconoscimento delle proprie competenze e conoscenze tra colleghi e addetti ai lavori, infatti la diffusione delle certificazioni è maggiore nelle relazioni commerciali di tipo B2B.

Dall'analisi dei casi appare evidente l'influenza del settore produttivo sulla predisposizione ad assumere un modello di gestione che accolga la visione CSR e sugli strumenti di comunicazione scelti per soddisfare le esigenze degli stakeholder di riferimento. Per dare una risposta al primo quesito di questa ricerca si riscontra che nei settori ad elevato impatto ambientale e sociale, quali chimico, plastica, meccanica ed edilizio, oggetto dei maggiori controlli degli organi istituzionali e dei giudizi della comunità locale, si comunicano i propri comportamenti etici e corretti principalmente attraverso il rispetto dei sistemi di gestione internazionali, spesso in accordo con la prassi largamente accettata dagli operatori del proprio comparto industriale. La CSR si integra anche nelle categorie merceologiche fortemente orientate al consumatore finale, come l'arredamento, la moda, l'alimentare, l'agricoltura, i servizi e la distribuzione commerciale, che mirano alla soddisfazione delle aspettative emergenti dei propri clienti ricorrendo a strumenti di comunicazione meno burocratici e formali a favore di strategie di

---

<sup>87</sup> ISO 9000 identifica una serie di norme e linee guida sviluppate dall'ISO, che propongono un sistema di gestione per la qualità, ideato per monitorare i processi aziendali affinché siano indirizzati al miglioramento della efficacia e dell'efficienza della organizzazione oltre che alla soddisfazione del cliente.

corporate giving, quali sponsorship a sostegno di cultura, ricerca scientifica e territorio locale, oppure in rari casi sviluppando programmi di cause related marketing. Come si vedrà il contenuto e gli obiettivi del progetto sociale sono generalmente connessi al core business aziendale, per massimizzare il ritorno reputazionale e commerciale grazie all'affinità con i significati e valori ispirati dalla causa sposata.

#### 6.4 La matrice dei risultati.

Lo studio sistematico dei dati raccolti può essere schematizzato identificando due variabili esplicative dell'atteggiamento delle aziende verso la CSR, che permettono la costruzione di una matrice bidimensionale in grado di suddividere le imprese in 4 diverse classi.

La definizione delle variabili riflette la doppia interpretazione espressa dagli studiosi sul concetto di responsabilità sociale. Da un lato può essere intesa come lo slancio ideale del management volto a soddisfare le molteplici istanze degli stakeholder coinvolti nelle dinamiche aziendali, che si manifesta in iniziative tese a migliorare il clima di fiducia e favorire l'approvazione da parte dell'opinione pubblica verso le attività del business, sebbene rimanga un orientamento essenzialmente istituzionale e formale. Dall'altro, invece, può rappresentare un vero e proprio driver della competitività aziendale, se accolto strategicamente nel business attraverso un approccio strutturato e operativo che integra la responsabilità sociale quale fattore per raggiungere obiettivi economici e commerciali.

Le due prospettive non si escludono a vicenda, ma si completano per delineare i tratti fondamentali del fenomeno. Dalla combinazione delle stesse sono emerse due variabili esplicative: la prima è l'orientamento culturale alla CSR e fa riferimento alla propensione della cultura di impresa verso i valori propri della CSR; la seconda variabile è la valorizzazione della CSR in chiave competitiva, ovvero il livello di integrazione delle iniziative di CSR nella formula imprenditoriale di impresa e nelle sue strategie competitive (Molteni e Todisco, 2009).

Figura 17. La matrice della CSR



Fonte: Adattamento dell'autore.

Riquadro 1: *CSR assente.*

In questa classe si includono le imprese che non affrontano volontariamente interventi orientati a soddisfare le richieste avanzate dagli stakeholder e non dimostrano conoscenza e interesse a interiorizzare nella cultura aziendale un comportamento socialmente responsabile. Il database non rileva alcuna impresa che corrisponda ai tratti citati in quanto sono state selezionate solo le realtà imprenditoriali venete con una vocazione ai temi fondanti della CSR, escludendo inevitabilmente quelle che si dimostrano ancora reticenti.

Riquadro 2: *Compliance.*

Appartengono a questo insieme le imprese che esprimono l'attenzione alle tematiche socio-ambientali attraverso l'adozione di certificazioni (le norme ISO per la gestione ambientale o della qualità, l'EMAS, l'SA 8000, le certificazioni del corretto smaltimento dei rifiuti, etc.). L'assunzione della CSR può derivare dalla richiesta dei propri fornitori o clienti che selezionano i partner commerciali della loro supply chain basandosi sull'attestazione del rispetto di standard gestionali. In questo caso la responsabilità sociale è un'imposizione originata dal

contesto esterno, piuttosto che uno slancio propositivo del management: la CSR è vissuta come l'osservanza delle condizioni contrattuali dettate dalla controparte oppure come adattamento alle buone pratiche introdotte nel settore da un'azienda precorritrice e con una posizione favorevole nel mercato, tale da indurre le concorrenti a seguire la prassi introdotta. Come già anticipato, il 65% delle imprese ha adottato almeno uno degli standard internazionali citati e tra questi si riscontrano diversi casi aziendali in cui la responsabilità sociale si esplica esclusivamente con attestati e certificazioni di vario genere, che rappresentano circa il 37% del totale. Ad esempio la Bellelli S.r.l., piccola impresa bellunese che produce accessori e oggetti in plastica per il tempo libero (seggolini per biciclette, utensili per giardinaggio) ha adottato lo standard 14001 principalmente per incrementare l'efficienza energetica degli impianti e ridurre il consumo di materie prime, nella consapevolezza che la prevenzione dell'inquinamento possa migliorare i rapporti con gli enti pubblici preposti alla tutela ambientale e la brand image (Unioncamere Veneto, 2009). Si ricorda come l'obiettivo di rafforzare la reputazione aziendale sia uno dei vantaggi conseguibili dall'accreditamento dei processi produttivi secondo standard internazionali o dalla divulgazione di documenti informativi istituzionali (Bilancio Socio-Ambientale e Codice Etico), come ampiamente discusso nel capitolo quinto. Anche il settore di appartenenza, quello della lavorazione di materiali plastici, caratterizzato dalla ampia diffusione di questo strumento di comunicazione della CSR, sembra aver giocato un ruolo trainante nell'incentivare l'adozione dello standard di gestione nella Bellelli S.r.l..

Un'altra piccola impresa, la Dental Art S.p.a di Vicenza operante nel settore dell'arredamento, dichiara di aver ottenuto la certificazione etica SA 8000 per rinnovare il dialogo con i propri dipendenti al fine di costruire un clima lavorativo che valorizzi la dimensione umana dei propri collaboratori, come viene ulteriormente esplicitato anche dal Codice Etico redatto dall'impresa. Coerentemente la Dental Art applica la norma quale criterio di scelta dei partner esterni, a dimostrazione che la volontà di un attore del network può trasformarsi nel veicolo di diffusione di tali strumenti nella catena di fornitura o nell'intero settore produttivo.

Riquadro 3: *Cultura di impresa.*

La classe considerata individua le imprese che delineano la propria filosofia aziendale secondo i principi della responsabilità sociale, esprimendo una marcata sensibilità alle aspettative degli stakeholder che si rapportano con l'organizzazione. Le principali aree che segnalano la responsabilità sociale sono tre: rapporto con i dipendenti, ambiente e comunità/ territorio.

In tutti gli ambiti considerati assumono rilevanza le sponsorship sociali quali strumenti di comunicazione più utilizzati per esplicitare la CSR, e soprattutto nel caso di imprese operanti nel B2B consentono di incrementare la notorietà e la visibilità del brand altrimenti conosciuti solo tra gli operatori del settore e pressoché ignoti al grande pubblico.

La prima area strategica in cui si esprime la cultura etica d'impresa riguarda l'attenzione verso i propri dipendenti, naturale conseguenza del clima prevalentemente familiare e della conduzione diretta dell'imprenditore, che tesse personalmente le relazioni con i propri subordinati in un'atmosfera spesso informale se non addirittura di amicizia. Le politiche di responsabilità sociale mirano alla tutela del capitale umano, risorsa critica e di notevole rilevanza soprattutto nelle PMI, il cui vantaggio competitivo è strettamente correlato alla qualità, flessibilità e integrazione delle persone appartenenti al proprio organico (Caroli e Tantaro, 2010). La motivazione del personale, la gratificazione e il benessere dei dipendenti, la tutela della loro salute e sicurezza assumono, in tali contesti, un ruolo di assoluta predominanza rispetto a quello che rappresentano nelle imprese di grandi dimensioni. Tale importanza dipende dalla centralità della dimensione umana e relazionale che pervade la struttura organizzativa dell'azienda.

Ciò esorta il coinvolgimento del management in interventi per migliorare le condizioni lavorative dei dipendenti, quali l'adozione di programmi per la conciliazione vita/lavoro o la formazione professionale delle risorse umane. Questa tipologia di attività consentono di migliorare l'ambiente di lavoro e il clima aziendale con conseguenti benevoli effetti sulla produttività aziendale e sul benessere dei dipendenti, come suggerito dagli studi teorici presentati nel capitolo terzo<sup>88</sup>.

In questo ambito le imprese venete offrono molteplici esempi interessanti che dimostrano come la responsabilità sociale rappresenti già un asse portante della cultura imprenditoriale seppur in modo non del tutto inconsapevole ma certamente radicato.

Ad esempio l'Alfio Zanella S.r.l. di Treviso, storica piccola impresa di falegnameria, ha ideato dei corsi di italiano per i dipendenti stranieri al fine di incentivarne l'integrazione sociale nel luogo di lavoro e nella comunità che gli ha accolti. I soddisfacenti risultati hanno spinto l'impresa ad aprire la partecipazione anche ai familiari e agli amici dei dipendenti, consentendole di ottenere il riconoscimento della Regione del Veneto quale impresa impegnata nella coesione culturale e sociale dei lavoratori stranieri. L'organizzazione dei corsi linguistici è un costo controbilanciato dai benefici ottenuti, che si individuano nel veloce

---

<sup>88</sup> Cfr. Capitolo Terzo "Gli effetti della CSR sulle performance dell'impresa".

inserimento nei nuovi assunti nell'organizzazione aziendale, nei migliori rapporti tra colleghi e nella motivazione del personale (Unioncamere, 2010). Inoltre la comunicazione all'esterno delle iniziative attuate, mediante l'esplicitazione dei principi guida della CSR contenuti nel codice etico dell'impresa, enfatizza il ruolo sociale assunto da Alfio Zanella S.r.l. nell'incentivare l'inserimento degli stranieri nella comunità locale combattendo quelle barriere linguistiche che arrecano pregiudizi e discriminazioni. L'incremento della reputazione e della stima presso clienti, fornitori e concittadini è l'ulteriore vantaggio atteso dai comportamenti responsabili assunti.

L'orientamento al benessere dei dipendenti nel luogo di lavoro si tramuta spesso nell'abbracciare e soddisfare i bisogni della sfera familiare degli stessi. È il caso dell'azienda Performance in Lighting S.p.A di Verona, media impresa nel settore dell'illuminazione, che per rispondere alle esigenze personali delle proprie risorse umane, principalmente dipendenti di sesso femminile, ha sviluppato politiche a favore della conciliazione tra lavoro e vita familiare. Considerando la motivazione e l'engagement delle risorse umane come un fattore determinante della produttività, l'impresa ha scelto di investire nella costruzione dell'asilo nido aziendale "Nido Blu", aperto anche ai piccoli delle comunità limitrofe. Le ingenti spese sono state giustificate dal maggiore senso di appartenenza delle dipendenti e dalla crescente armonia nella struttura organizzativa, che favoriscono prestazioni lavorative eccellenti. La responsabilità sociale dell'impresa, che si esprime nell'attenzione al mondo della famiglia e dell'infanzia, si fa portavoce di iniziative benefiche anche al di fuori della struttura aziendale, ovvero supportando l'associazione Fondazione Blu che opera a sostegno dei bambini poveri del mondo, che testimonia come la cultura responsabile dell'impresa sia orientata oltre i confini del business stesso.

La natura familiare e informale delle relazioni professionali, soprattutto nelle PMI, incentiva il coinvolgimento diretto dei propri collaboratori nei processi di decision making dell'impresa, come avviene nella Sirio Elettronica S.r.l., azienda padovana di medie dimensioni operante nella progettazione di sistemi elettrici. Il cammino di responsabilità sociale dell'impresa si è focalizzato nella partecipazione di tutti i dipendenti all'andamento della società in modo da coinvolgere il personale in modo attivo nella gestione e organizzazione della vita aziendale. Attualmente il 50% della proprietà è rivestito dalla quota familiare, mentre il 30% dallo staff e ben il 20% appartiene al personale dipendente.

La diretta responsabilizzazione e integrazione dei dipendenti nella vita aziendale, che si considerano parte attiva del sistema aziendale, è il positivo effetto della partecipazione

concreta alla gestione del business, inoltre l'elevata simmetria informativa contribuisce ad intensificare la fiducia nella struttura gerarchica, che opera in condizioni di perfetta trasparenza e veridicità.

Il secondo profilo della CSR come espressione della cultura d'impresa riguarda la sensibilità verso le tematiche ambientali, che riveste un ruolo di estrema importanza sia per la valenza sociale di tali attività sia per gli impatti sulla competitività aziendale. Può essere concretizzata nella gestione efficiente della catena del valore dell'impresa per ridurre i rifiuti e aumentarne il riciclo, oppure razionalizzando l'uso di materie prime e convertendo la produzione di energia in sistemi innovativi. È la scelta strategica intrapresa dalla Giorgio Marin S.p.a. affermata azienda che opera nell'import-export di legnami pregiati, consapevole del forte legame tra core business e natura, da cui trae le risorse naturali fulcro del proprio vantaggio competitivo. In un ottica volta al rispetto dell'ambiente l'azienda ha deciso di investire mirando all'indipendenza dalle fonti combustibili tradizionali, che oltre ad incidere pesantemente nel bilancio economico dell'impresa risultano altamente inquinanti. Per ridurre l'impronta ecologica dei processi di lavorazione del legname la Giorgio Marin S.p.a. ha raggiunto l'autonomia energetica installando un impianto fotovoltaico che fornisce energia elettrica per l'equivalente di ben 400 famiglie, inoltre utilizza caldaie a biomassa per il riscaldamento degli essiccatoi alimentate dagli scarti interni della lavorazione del legno e della cellulosa, che chiudono brillantemente il virtuoso ciclo ecologico dei processi produttivi dell'azienda. Attualmente l'emissione di CO<sub>2</sub> è pari a zero, un traguardo di successo riconosciuto dal premio "L'economia sostenibile 2011" attribuito dal Credito Trevigiano per aver intrapreso concrete iniziative volte allo sviluppo economico ma sostenibile del territorio.

La cura e la tutela della natura può realizzarsi anche nel supporto di enti e associazioni impegnate nel preservare il patrimonio ecologico, come ad esempio la sponsorship ambientale tra il Parco del Mincio e Le Fablier, famoso mobilificio veronese. La scelta di supportare i programmi per la riqualificazione del paesaggio rispecchia la vocazione dell'impresa, consapevole di utilizzare preziose risorse naturali come legno e acqua nel proprio processo produttivo, assumendosi la responsabilità di proteggerle per offrirle integre alla collettività. La sensibilità verso il benessere dell'ambiente si completa con l'adozione della certificazione ISO 14001, per controllare l'impatto ambientale dell'intera filiera produttiva ed affermare così un comportamento responsabile non effimero ma continuativo.

Si rileva come la cultura d'impresa incline a prevenire gli impatti della catena del valore o sensibile verso le preoccupazioni ambientali si manifesta soprattutto in quelle realtà imprenditoriali dove il core business dipende fortemente sfruttamento delle materie prime e delle risorse naturali.

Il terzo ed ultimo ambito in cui si esplicita una cultura d'impresa socialmente responsabile è il rapporto con la comunità e con il territorio. È questo un elemento di eccellenza per le imprese venete vivamente impegnate a supporto dello sviluppo e benessere dei proprio territorio,

Le principali modalità di cooperazione si sviluppano attraverso:

- donazioni alla comunità locale, sia in forma finanziaria, sia offrendo competenze intellettuali e risorse strutturali dell'impresa per contribuire alla progresso del collettività;
- il supporto ad enti non profit e cooperative che si dedicano all'integrazione sociale degli individui diversamente abili. Il contributo si realizza ricorrendo a versamenti monetari o mediante programmi di inserimento lavorativo nella struttura operativa dell'azienda.
- iniziative di sensibilizzazione e formazione delle generazioni future attraverso collaborazioni con istituti scolastici locali.
- la partecipazione nel creare valore sul territorio, secondo molteplici iniziative volte a riqualificare le peculiarità artistiche, storiche, enogastronomiche e culturali del territorio.

Dal punto di vista strategico, l'impresa ha interesse a mantenere lo sviluppo del territorio e della comunità di appartenenza in quanto attore economico che sopravvive grazie alle risorse umane, strutturali e professionali tratte da essi. Si innesca un circolo virtuoso dove l'entità produttiva idealmente restituisce parte del valore creato al contesto esterno, in quanto sussiste quel radicamento territoriale fatto di un districato tessuto di relazioni umane e commerciali, che suggella la simbiosi tra impresa e società locale.

In secondo luogo l'associazione forte con il territorio ha l'obiettivo di aumentare visibilità e riconoscibilità del brand: per questo si riscontrano iniziative a sostegno di progetti culturali e artistici come ad esempio le donazioni di Costruzione Dondi S.p.a. di Rovigo a favore del restauro del patrimonio storico della città o la partecipazione alla riqualificazione di siti ad alto valore artistico e simbolico attuati dal gruppo Aliseo S.p.a. nella provincia trevigiana.

Le elargizioni liberali a sostegno di cause sociali sono una modalità molto diffusa per veicolare l'impegno dell'impresa verso la risoluzione di problematiche di rilevanza collettiva:

particolarmente comuni sono le donazioni a favore dei progetti sviluppati dal terzo settore nell'ambito della ricerca medico-scientifica. Tra questi si rilevano i contributi di Lattebusche (BL) a sostegno dell'Avis e di STI S.p.a. (VR) che investe nei programmi di ricerca di Abo Project per curare le malattie oncologiche.

Invece nelle Officine Facco & C. S.p.a. la volontà di attivarsi in ambito sociale per sostenere la crescita economica del business ha motivato la scelta di collaborare con le cooperative sociali che si occupano dell'inserimento lavorativo di personale svantaggiato. L'obiettivo principale è sviluppare il principio di centralità della persona, assicurando un percorso di normalizzazione attraverso la formazione e l'integrazione nel mondo del lavoro delle fasce sociali deboli della comunità. La cooperativa risulta un terzista competente e affidabile tanto che l'azienda sostiene e organizza iniziative a favore della cooperativa per promuovere l'affidamento di commesse anche da parte dei suoi fornitori. L'ottima reputazione di cui gode l'azienda presso partner commerciali, clienti e concittadini è il vantaggio intangibile frutto di una cultura d'impresa attiva nel progresso sociale (Unioncamere Veneto, 2010).

Principalmente diffuse tra le medie e grandi imprese sono le iniziative di carattere globale, che mirano a sostenere una comunità intesa nel senso più ampio del termine. L'internazionalizzazione del business si trasferisce in una visione di CSR che abbraccia idealmente un pubblico più esteso, per esprimere un impegno sociale universale. Un esempio solo le donazioni filantropiche di Poolmeccanica Lorenzon, azienda veneziana del settore delle costruzioni meccaniche, per la ricostruzione degli stabilimenti di estrazione del sale in Mozambico colpiti da un ciclone nel 2000; il sostegno ai programmi di visite oculistiche gratuite nei paesi poveri dell'Africa e dell'Asia promossi da Luxottica Group S.p.a. di Belluno; la destinazione di fondi per la costruzione di istituti scolastici in Tanzania devoluti dalla Plastic Planet S.r.l. di Padova.

La costituzione di una fondazione o Onlus per volontà dell'impresa è una modalità di gestione della iniziative di CSR diffusa soprattutto tra le grandi imprese, che definiscono un organismo giuridico preposto allo svolgimento di tali mansioni. La crescita dimensionale dell'impresa richiede un processo di delega e divisione dei compiti che coinvolge anche la definizione della funzione di CSR. Nel database le fondazioni rilevate sono 6, dove la metà appartengono al settore bancario.

Dalla CSR intesa come cultura d'impresa sensibile ai problemi sociali, a seguire si affronta l'approccio interpretandolo come una visione strategica in grado di consolidare il vantaggio competitivo dell'impresa.

#### Riquadro 4: *Vantaggio di differenziazione.*

In questa ultima classe appartengono le realtà imprenditoriali capaci di tradurre la CSR in una leva di differenziazione che le distingue dalle concorrenti di mercato. Si tratta di imprese che hanno sviluppato la responsabilità sociale in chiave competitiva, facendolo un tratto distintivo della propria strategia. Esempi che dimostrano come l'interiorizzazione delle pratiche di CSR nella catena del valore dell'organismo economico producano un impatto positivo sulle performance aziendali, in grado di alimentare le politiche di differenziazione della propria offerta commerciale.

L'efficacia di una strategia di differenziazione in chiave sociale e/o ambientale verte su alcuni fattori significativi ((Molteni e Todisco, 2009):

- \* La determinazione di un segmento di mercato ricettivo dei contenuti socio-ambientali. E' un elemento essenziale in quanto la propensione del target a riconoscere il valore dell'orientamento socio ambientale dell'impresa offerente sancisce l'efficacia delle strategie di differenziazione fondate su politiche di CSR. Nei precedenti capitoli si è ampiamente dibattuto sull'affermata consapevolezza e sensibilità del consumatore critico verso le dinamiche ambientali, sociali ed etiche delle attività produttive.
- \* La valenza ecologica e/o sociale intrinseca al bene offerto, che si esplica in molteplici forme, quali la miglior riciclabilità del prodotto, il ricorso a materie prime certificate, il risparmio energetico durante la fruizione del bene.
- \* L'orientamento socio-ambientale dei processi produttivi, attestabile anche da sistemi gestionali come il Life Cycle Assessment (LCA)<sup>89</sup>.
- \* La qualità sistemica della politica di CSR, ossia la capacità di implementare una strategia trasversale ma coerente in tutte i comportamenti assunti dall'organizzazione aziendale. Determinante sarà la propensione del management ad accogliere una visione socialmente responsabile tale da orientare le attività aziendali in una unica e coerente prospettiva.

Le strategie di differenziazione secondo un approccio alla CSR si focalizzano sull'individuazione di un specifico gruppo di stakeholder, ovvero i clienti. La comunicazione istituzionale tipicamente adottata per informare dei comportamenti trasparenti e morali assunti

---

<sup>89</sup> Il Life Cycle Assessment (in italiano "analisi del ciclo di vita", conosciuto anche con l'acronimo LCA) è una metodologia di analisi che valuta tutte le interazioni che un prodotto o un servizio ha con l'ambiente. Si considera il suo intero ciclo di vita partendo dalle fasi di pre-produzione (quindi si include anche l'estrazione e lavorazione delle risorse e materie prime impiegate nella successiva lavorazione), produzione, distribuzione, uso (quindi anche riutilizzo e manutenzione del bene acquistato), il riciclaggio e la dismissione finale. La LCA è riconosciuta a livello internazionale attraverso la norme ISO 14040.

dall'impresa attraverso bilanci socio-ambientali, certificazioni o sezioni del sito web esplicativi della mission etica dovrà accompagnarsi alla comunicazione del prodotto per veicolare quei messaggi di sostenibilità capaci di modificare l'atteggiamento di consumo del potenziale target.

Le imprese venete che hanno intrapreso delle innovazioni di prodotto e processo per soddisfare la crescente richiesta di responsabilità socio-ambientale avanzata dai consumatori sono ancora un numero limitato, ma il dato interessante è che appartengono principalmente alla categoria delle piccole e medie imprese. Significa che la flessibilità tipica della struttura produttiva snella delle PMI risulta un fattore di successo nel rispondere alle nuove sfide poste dal mercato, in controtendenza alla diffusa opinione che solo le grandi imprese abbiano risorse e capitali per affermarsi quali imprese socialmente responsabili. In letteratura viene utilizzato il termine di "multi-tasking" per indicare il grado di flessibilità, in termini di velocità, efficienza ed efficacia tipica delle PMI, mediante le quali capacità e competenze vengono adattate allo svolgimento di mansioni di diversa natura in funzione delle specifiche esigenze richieste di volta in volta dal contesto competitivo (Spence, 1999).

Un esempio è l'impresa vinicola San Matteo di Verona, conscia della manifesta sensibilità dei propri consumatori verso il rispetto della natura che li induce ad avvalersi di piccoli e semplici gesti quotidiani per contribuire personalmente a migliorare la qualità della vita, come la raccolta differenziata e il riutilizzo degli oggetti. Per corrispondere alle aspettative dei propri clienti l'impresa implementa una strategia di tipo CSR intervenendo sulla modalità di fruizione dei prodotti offerti: nel 2002 inizia la produzione di un packaging innovativo per proporre al mercato italiano il vino in bottiglie di PET da 1,5 litri, successivamente disponibile anche per le confezioni da un litro sostituendo definitivamente il tradizionale Tetra Pak.

La realizzazione della confezione, che ha richiesto notevoli investimenti in Ricerca e Sviluppo per rendere riciclabile ogni sua parte compresa etichetta e tappo, rappresentava una novità assoluta per il consumatore italiano, che ha immediatamente apprezzato le sue caratteristiche esclusive: la comodità e convenienza; una bottiglia leggera, trasparente, riciclabile al 100% e infrangibile. Il comportamento virtuoso dell'impresa si manifesta anche nei processi interni dell'organizzazione: gli scarti del PET, come la plastica e i tappi usati delle bottiglie, sono riconsegnati ad associazioni di volontariato del territorio limitrofo che recuperano parte del valore dei materiali scartati per destinarlo alla costruzione di un centro ricreativo per i disabili nella comunità locale. In questo modo si chiude la catena del valore della San Matteo che dai processi produttivi fino al compratore finale è ispirata da una cultura d'impresa corrispondente

alle crescenti istanze ambientali avanzate da consumatori, istituzioni e cittadini, concretizzando l'orientamento responsabile in politiche redditizie per il business.

Un altro caso interessante è la Coniugi Eger di Vicenza, storica azienda tessile ispirata dalla continua sperimentazione di nuovi modelli produttivi e culturali quale punto di forza dell'offerta commerciale e fonte di differenziazione dai concorrenti. Per sopravvivere all'elevata competitività in un settore portante dell'economia regionale e nazionale, l'impresa ha integrato nella propria strategia la continua innovazione creativa dei materiali per soddisfare i gusti e gli stili di vita emergenti e corrispondere alle esigenze tecniche dei clienti. Una cultura d'impresa pronta a recepire gli stimoli del mercato è stata il fondamento essenziale per lo sviluppo del progetto B.E.N.E. (Biologico, Ecologico, Naturale, Etico), un acronimo carico di contenuti e significati per dare senso alla collezione, risultato dell'impegno produttivo ed etico dell'impresa.

Con la Collezione B.E.N.E., la Coniugi Eger propone una linea di tessuti totalmente ecosostenibili, formulando e affrontando un progetto di più ampio respiro. Si utilizzano fibre, come cotone e lino certificate, provenienti da coltivazioni organiche, per comporre una collezione che comprende una serie di strutture dai pesi diversi, in un'ampia paletta di colori naturali, in 100% cotone organico o in cotone e lino organico. Particolare attenzione è stata dedicata all'industrializzazione di questi prodotti: sono stati scelti coloranti e ausiliari privi di sostanze nocive per l'ambiente (metalli pesanti e cloro) e introducendo sistemi di tintura a basso consumo d'acqua e di energia.

Da tempo l'attività di Coniugi Eger è centrata su alcuni importanti valori, tra i quali la difesa e la salvaguardia dell'ambiente, tanto che nel 2006 ha adottato la Certificazione Ambientale ISO 14001 oltre che la Certificazione Etica SA 8000, mentre è impegnata da diversi anni in un programma di acquisizione di energia solo da fonti rinnovabili. Da una fase iniziale di "compliance", dove la CSR si limita all'adozione di certificazioni etico-ambientali, nel 2008 si trasforma in fonte di differenziazione dell'impresa con lo sviluppo della linea di tessuti B.E.N.E., che risponde alle esigenze e sensibilità del consumatore consapevole contestualmente al raggiungimento di soddisfacenti risultati commerciali. L'ampia visibilità data dalle riviste del settore casa-arredamento e moda ha confermato la strada vincente intrapresa dall'impresa, che ha ottenuto l'apprezzamento del grande pubblico con ottimi risultati in termini di brand awareness.

Un'altra impresa, invece, si è posta l'arduo obiettivo di introdurre dei sostanziali cambiamenti tecnologici al prodotto per ridurre le emissioni CO<sub>2</sub> nelle fasi di lavorazione e facilitare la

raccolta differenziata dei rifiuti al momento della fruizione del bene. L'azienda Taplast di Vicenza ha brevettato il sistema di erogazione "All Plastic Pump" da introdurre nelle normali confezioni dei prodotti per la pulizia della casa e la cura della persona, ed eliminare così l'utilizzo di componenti metalliche. Il packaging realizzato facilita la quotidiana raccolta differenziata perché composto di sole parti in plastica, nonché ha permesso di abbattere le emissioni di CO<sub>2</sub> grazie al minor peso e numero di componenti che ne aumentano la riciclabilità. La sostenibilità ambientale è stata evidentemente scelta quale valore essenziale della filosofia aziendale, che si esprime nella volontà di investire nella metodo Life Cycle Assesment (LCA) in collaborazione con il Politecnico di Milano, per quantificare i risultati della gestione dei processi produttivi in termini di riduzione e prevenzione dell'impronta ecologica dell'intera filiera produttiva dell'impresa. L'azienda fornisce i propri sistemi sostenibili alle grandi imprese dei beni di largo consumo quali L'Oréal, Henkel, Unilever e P&G solo per citarne alcuni, che rappresentano il 52% del valore totale del proprio fatturato, consentendole di posizionandosi in breve tempo in un mercato consolidato di pochi fornitori multinazionali. La lungimirante perseveranza nel ricercare un'innovazione radicale di prodotto e di processo per rispondere alla sollecitudini dei cittadini-consumatori finali attenti al rispetto dell'ambiente è stata una scelta strategica vincente tale da permettere alla Taplast di mantenere un vantaggio competitivo durevole in un settore controllato solo dalle big corporation. I propri clienti intermedi hanno apprezzato l'innovazione e creatività del sistema prontamente utilizzato nelle confezioni dei prodotti, che acquisiscono di riflesso un maggior valore agli occhi dei loro consumatori finali perché semplificano le procedure di riciclo e contribuiscono a migliorare il benessere dell'ambiente. Tra i numerosi riconoscimenti ottenuti dalla Taplast per l'impegno concreto nel rispondere alle istanze ambientali si annovera il Premio Sodalitas Social Award conferitole nel 2009 nella categoria "PMI socialmente responsabili".

La propria responsabilità sociale può essere declinata nella ricerca di una maggiore efficienza energetica nelle fasi di trasporto e logistica dei prodotti. In occasione di Vinitaly 2012 la Cielo e Terra S.p.a. di Verona, media azienda del settore vitivinicolo, ha annunciato il passaggio all'utilizzo delle bottiglie in vetro alleggerito per la linea "Famiglia Cielo", una selezione di vini veneti distribuita in oltre 45 Paesi. In questo modo, oltre il 60 per cento delle bottiglie di vino della linea Famiglia Cielo e Freschello è confezionata in bottiglie di vetro light che, oltre a garantire le qualità organolettiche del vino, permettono la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> grazie ad una lavorazione più snella e veloce. Privilegiando l'utilizzo di questi materiali, Cielo e Terra è riuscita a contenere i costi di imballaggio e, grazie al risparmio di risorse generato, ha deciso di

sostenere il programma solidale “Progetto Blu” in collaborazione con Engim internazionale, organizzazione non governativa che opera nei paesi in via di sviluppo.

L'apprezzabile gesto dell'impresa è accompagnato da una strategia comunicativa di Cause Related Marketing che esplicita sull'etichetta delle bottiglie la volontà di sostenere le attività dell'associazione, in modo da informare il consumatore dell'impegno sociale assunto nel ridurre i consumi energetici e convertire il risparmio economico a sostegno della buona causa. Attribuendo un valore etico e morale all'acquisto del prodotto si stimola il coinvolgimento emotivo di quel consumatore animato sia dal desiderio di auto-realizzazione che dalla sensibilità ai temi socio-ambientali e incentivato così a compiere un acquisto che rispecchi la propria scala valoriale. Considerando che il vino in bottiglia dell'azienda è tra i più venduti nella GDO italiana, un efficace comunicazione di Cause Related Marketing consente di massimizzare i benefici intangibili, reputazione e brand engagement, nonché commerciali derivanti da un CSR riletta in chiave strategica.

La strategia di differenziazione di matrice socio/ambientale può essere implementata sul fronte di una gestione etica del processo produttivo, con riferimento alla selezione e controllo degli attori a monte della supply chain, affinché garantiscano una filiera produttiva capace di contraddistinguere l'offerta commerciale dell'impresa rispetto ai competitor di mercato. È la strada percorsa da Ecor, grossista di generi alimentari del trevigiano, divenuto oggi l'azienda leader in Italia nella distribuzione di prodotti biologici e biodinamici. Ciò che ha distinto la missione di Ecor è la ricerca del maggiore valore qualitativo del prodotto, investendo però su centinaia di piccoli produttori uniti in un network capace di premiare il patrimonio enogastronomico territoriale e difendere le modeste realtà agricole dalle logiche speculative dei grandi mercati.

Oltre 300 sono le aziende coinvolte nel sistema Ecor, accuratamente selezionate in base alle caratteristiche intrinseche del prodotto, ma al contempo espressione del rispetto della sostenibilità ambientale in tutta la filiera produttiva. Infatti i rigidi parametri di valutazione non si riferiscono esclusivamente a criteri igienico-sanitari, nutrizionali e organolettici, ma comprendono la considerazione dell'impatto ambientale e dei risvolti etici delle attività produttive. La cultura d'impresa rimane fedele ai principi della responsabilità sociale: il rispetto per l'ambiente, la trasparenza nei confronti del produttore e del consumatore, il sostegno all'agricoltura biologica e biodinamica. Dunque il controllo della filiera inteso anche nell'accezione morale ed etica dei comportamenti assunti differenziano i prodotti biologici distribuiti: il successo confermato dalla crescita del fatturato del 14% nel 2011, nonostante la

drastica riduzione dei consumi degli italiani in tutti i settori<sup>90</sup>, dimostra come la CSR sia una leva strategica di competitività.

Consapevoli della necessità di promuovere una filosofia che valorizzi la biodiversità e la tutela della natura, Ecor ha investito nello sviluppo della cooperativa San Michele di Conegliano che studia e applica i metodi di coltivazione di tipo biodinamico<sup>91</sup>. Inoltre il desiderio di formare le nuove generazioni ha dato vita alla fattoria didattica aperta alle scolaresche e famiglie, unita al progetto di un asilo e scuola primaria che praticano l'insegnamento ispirato alla pedagogia steineriana<sup>92</sup>.

La gestione del processo produttivo secondo una visione responsabile si realizza anche nell'innovazione continua per realizzare prodotti a basso impatto ambientale, assicurando la tracciabilità e la qualità del prodotto. È ciò che caratterizza l'approccio di Unifarco, piccola impresa bellunese nata dalla collaborazione di farmacisti preparatori, che offre prodotti per la cosmesi e l'igiene personale tutelando l'eticità della catena del valore dell'azienda.

La responsabilità sociale è reinterpretata quale sinonimo di impegno nell'ascolto e nella soddisfazione delle esigenze dei clienti creando prodotti efficaci e sicuri che non sottovalutano l'importanza degli impatti sulla sicurezza delle persone e dell'ambiente in tutte le fasi della supply chain. In quest'ottica vi è stato un considerevole investimento nella selezione dei fornitori, per avviare un progetto di sperimentazione volto a ridurre l'impatto ecologico dell'intera filiera produttiva regionale. Infatti la Unifarco presidia direttamente i terreni coltivati in montagna e con lo sviluppo del brevetto esclusivo per l'estrazione dei fitocomplessi delle piante, in collaborazione con il dipartimento farmaceutico dell'Università di Padova, offre al consumatore un prodotto naturale garantito lungo tutta la catena del valore dell'impresa. La centralità degli attori sociali locali e la tutela dell'ambiente sono i cardini della strategia di differenziazione dell'azienda, che può competere con i grandi leader di mercato offrendo al consumatore un prodotto rispettoso dei criteri etici e trasparenti volontariamente assunti, nonché attributi distintivi dell'offerta commerciale.

Questi casi hanno dimostrato come la responsabilità sociale possa essere concepita quale asset della competitività del business ed elemento in grado di qualificare la proposta commerciale distinguendola dai concorrenti di mercato.

---

<sup>90</sup> Fonte: Indagine "Gli Italiani e Il Risparmio, 2011" condotta da Acri-Ipsos.

<sup>91</sup> Metodo di coltura fondato sulla visione spirituale antroposofica del mondo elaborata dal filosofo Rudolf Steiner che promuove sistemi sostenibili per la produzione agricola.

<sup>92</sup> Metodo istruttivo attento alle esigenze dello sviluppo, ai ritmi della giornata, della settimana, delle stagioni, attraverso un'educazione ed un apprendimento conformi alle fasi evolutive del bambino.

In particolare, alcune imprese hanno preferito un approccio alla CSR di tipo “selettivo”<sup>93</sup>, proponendo una linea aggiuntiva di prodotti con attributi a valenza etica o ambientale, allo scopo di completare l’offerta commerciale posizionandosi nel segmento di mercato rappresentato da quei consumatori che apprezzano l’impegno sociale dell’azienda. Tra queste si evidenzia la Conjugi Eger con il brand B.E.N.E. che identifica la collezioni di tessuti biologici e la Cielo e Terra che ha scelto di offrire ai propri clienti l’opportunità di acquistare il vino in packaging ecologici, a fianco delle comuni bottiglie di vetro. La strategia di marketing adottata ha l’obiettivo di soddisfare le nuove aspettative dei consumatori critici e consapevoli, pur mantenendo la consueta e consolidata offerta di prodotti apprezzata dagli acquirenti meno attenti alle tematiche della sostenibilità o semplicemente affezionati alla caratteristiche tradizionali del prodotto.

In altri casi la CSR è divenuta l’attributo differenziante dell’intera offerta commerciale dell’impresa, che assume un approccio definito “integrale”. La Ecor, l’Unifarco e la San Matteo hanno realizzato la massima integrazione della responsabilità sociale quale modalità per gestire l’intera catena di fornitura, un punto di forza che costituisce la principale caratteristica distintiva dell’azienda dai concorrenti del settore.

La collocazione dell’impresa in una determinata classe identificata dalla matrice dei risultati influisce direttamente sulle strategie di comunicazione adottate e sugli obiettivi di marketing da raggiungere.

Le ricerche in merito alle tendenze e gusti dei consumatori hanno rilevato che il target sensibile alle tematiche inerenti alla CSR dimostra un profilo d’individuo ad elevata familiarità e confidenza con i media digitali, nei quali ricerca opinioni e informazioni per compiere l’atto d’acquisto<sup>94</sup>, pertanto si cercherà di individuare l’efficacia delle scelte comunicative dell’imprese nell’ambito della responsabilità sociale in relazione al mondo di internet.

Laddove la responsabilità sociale risulta principalmente una prassi convenzionale nel settore economico, definito dal quadrante 2 “compliance”, le imprese ricorrono alle certificazioni esterne per attestare le buone pratiche di gestione dei processi produttivi. In tal caso si desidera migliorare la reputazione percepita soprattutto presso i propri partner commerciali, come spiegato precedentemente, quindi viene esplicitata all’esterno ricorrendo al sito web aziendale, un media indispensabile per raggiungere il vasto pubblico del B2B. Tuttavia prevale la scelta di indicare in modo generico le certificazioni adottate, al contrario sono meno

---

<sup>93</sup> Rif. Capitolo Quinto “Comunicare la Responsabilità Sociale dell’impresa”, paragrafo 5.4 “Come comunicare la CSR: obiettivi e strumenti”.

<sup>94</sup> Come nota precedente.

frequenti le sezioni dedicate alla comunicazione istituzionale della CSR, generalmente diffuse tra le imprese che le accompagnano alla pubblicazione del Bilancio Sociale o del Codice Etico. Pertanto si evidenzia una scarsa enfasi posta nel divulgare il recepimento degli standard internazionali, indice di una bassa convinzione del management sui vantaggi reputazionali conseguibili e di una limitata cultura d'impresa che valorizzi all'esterno le azioni responsabili compiute. D'altro canto si è dimostrato come in determinati settori sottoposti a maggiori pressioni sociali l'adozione di certificazioni sia perlopiù una consuetudine formale piuttosto che una volontà propositiva, che ne spiega la modesta visibilità data.

Nel caso delle imprese appartenenti alla classe "cultura d'impresa" la strategia di comunicazione è naturalmente definita in funzione del destinatario delle attività intraprese. Se l'impegno aziendale è orientato a valorizzare il rapporto con dipendenti e collaboratori, per migliorare le condizioni lavorative e alimentare un positivo clima aziendale, le attività realizzate non sono rese note oltre i confini dell'organizzazione aziendale. Mentre se si tratta di iniziative volte a riqualificare il rapporto con il territorio e la comunità o per minimizzare gli impatti ambientali delle attività produttive, aumenta la propensione ad utilizzare il sito web quale vetrina per pubblicizzare le sponsorship socio-culturali, le donazioni filantropiche o le innovazioni di processo in chiave eco-compatibile. Le iniziative attuate mirano a saldare i rapporti con gli stakeholder di riferimento e ad accrescere la reputazione dell'azienda presso l'opinione pubblica, dunque la comunicazione assume un ruolo fondamentale per aumentare la notorietà e la consapevolezza del brand.

Tuttavia solo nel 26% dei casi analizzati si rilevano sezioni della propria pagina web dedicate alla comunicazione delle iniziative sociali e ambientali intraprese, con una maggiore frequenza tra le imprese di medie dimensioni. Quindi la valenza strategica rappresentata dai contenuti inerenti alla responsabilità sociale dell'impresa appare tutt'ora poco riconosciuta dalle imprese, che prediligono generalmente un basso profilo.

Come afferma nell'intervista Giovanni Bordin, amministratore del Gruppo Piazzetta, il successo e la prosperità dell'impresa sono il risultato delle interazioni positive con la comunità e il territorio circostante: la coscienza morale suggerisce di restituire parte della ricchezza prodotta alla società locale, in quanto detentrica di quelle particolari risorse tangibili e intangibili che influiscono direttamente sulle performance aziendali. Nonostante una cultura d'impresa conscia che il benessere dell'entità economica sia connesso al benessere della comunità locale, non appare prioritario far partecipare un più vasto pubblico delle attività promosse perché l'obiettivo è soddisfare i portatori di interesse più vicini all'impresa senza

avvalersi della responsabilità sociale quale leva di marketing. Il timore è un'errata interpretazione dei messaggi in tema di CSR aziendale, qualora il destinatario percepisse l'atteggiamento responsabile dell'impresa unicamente quale mezzo per ottenere un ritorno d'immagine.

Ciononostante, un continuativo e prodigo impegno nel contribuire a sviluppare progetti e iniziative a favore dei dipendenti o della comunità dimostrerebbe che la responsabilità sociale non è solo un pretesto fugace ed effimero per conquistare il pubblico, quanto un orientamento culturale teso a mantenere un'alleanza proficua con gli stakeholder di riferimento, da comunicare e far apprezzare anche all'esterno.

Al contrario, nel quadrante 4 "vantaggio di differenziazione", rappresentato dalle imprese che utilizzano la CSR quale strumento operativo di marketing per cogliere nuove occasioni di posizionamento nel mercato, la comunicazione diviene un fattore determinante per supportare gli obiettivi di vendita dei prodotti. In tal caso si evidenzia nel sito web aziendale la sinergia tra contenuti informativi di natura istituzionale con i messaggi tipicamente commerciali, con un accentuazione dei valori della CSR quali principi ispiratori della ricerca di innovazioni di processo o di prodotto volti al raggiungimento di elevati standard qualitativi nella dimensione etica, sociale e ambientale.

Le imprese che hanno saputo declinare la cultura d'impresa socialmente responsabile quale fonte di vantaggio competitivo rispetto ai competitor risultano un minoranza nel database dei casi eccellenti, raggiungendo una quota esigua del 7% sul totale. La ricerca di strategie alternative per corrispondere alle aspettative dei consumatori richiede un forte investimento in innovazioni procedurali che permettano di sostenere la differenziazione dell'impresa. Come dimostrano gli esempi del quarto quadrante, le modalità innovative per manifestare l'attenzione aziendale verso le problematiche socio-ambientali e farne una leva di differenziazione si realizzano in merito a molteplici aree di intervento nella catena del valore: logistica, approvvigionamento e produzione tra le fasi all'interno della struttura aziendale oppure fruizione o riciclo del bene nel fasi post-acquisto del prodotto. Nonostante la varietà delle aree funzionali potenzialmente migliorabili per sostenere un vantaggio competitivo secondo un approccio di CSR, l'efficacia della strategia di differenziazione è l'effetto di una politica sistemica della responsabilità sociale, che racchiuda le azioni compiute entro una visione omogenea e coerente. In tal senso solo attraverso una cultura d'impresa ricettiva e aperta verso i cambiamenti socio-culturali del consumatore<sup>95</sup> e delle emergenti aspettative

---

<sup>95</sup> Rif. Capitolo Primo "Il consumatore, l'impresa e l'etica".

degli stakeholder può realizzarsi l'evoluzione della struttura aziendale, attuando innovazioni strategiche tali da migliorare il posizionamento di mercato.

L'orientamento culturale alla CSR appare già un elemento caratterizzante della filosofia aziendale delle imprese venete: il 56% dei casi raccolti nel database e classificati nel terzo quadrante "cultura d'impresa" ha interpretato il proprio dovere sociale quale strumento di governance per rafforzare le relazioni con i propri portatori d'interesse ovvero dipendenti, comunità e territorio. L'atteggiamento favorevole ad accogliere le istanze avanzate dagli stakeholder riflette il mondo valoriale dell'imprenditore veneto, desideroso di lasciare un segno positivo alla collettività, spesso coincidente con la rete dei propri collaboratori, fornitori e clienti, alimentando ulteriormente la volontà di alimentare la reputazione verso la propria azienda. Tuttavia il passo successivo è incanalare questo stimolo naturale in un ottica strategica, al fine di raggiungere sia il benessere sociale e al contempo la crescita del business, in termini di produttività, competitività e sviluppo.

## Bibliografia Capitolo Settimo

Belussi F., Gottardi G. e Rullani E. (2000), *Il futuro dei distretti*, Piccola Impresa/Small Business, n. 2.

Blomqvist K. e Posner S. (2004), *Three strategies for integrating CSR with brand marketing*, Market Leader, pp: 33-36.

Caroli M. E Tantaro C. (2010), *La responsabilità sociale d'impresa nel quadro delle "linee guida OCSE destinate alle imprese multinazionali". Un focus sulle piccole e medie imprese - Rapporto di Ricerca*, Luiss.

Fombrun C. e Shanley M. (1990), *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*, Academy of Management Journal, vol. 2 n. 32, pag. 233-258.

Lepoutre J e Heene A. (2006), *Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review*, Journal of Business Ethics, n. 67, pp: 257-273.

Monzillo F. e Aquilani B. (2007), *La CSR nelle Pmi: opportunità di marketing o realtà lontana? Un'indagine empirica*.

Molteni M. e Todisco A. (2009), *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*. Rapporto di ricerca pubblicato in: <http://www.csrmanagernetwork.it/>.

Spence L. (1999), *Does size matter? The state of the art in small business ethics*, Business Ethics: A European Review, Vol. 8 No. 3.

Spence L.J. (2000), *Practices, Priorities and Ethics in Small Firms*, Institute of Business Ethics, London.

## Sitografia

[www.alfiozanellalegnami.it/](http://www.alfiozanellalegnami.it/)

[www.aliseogroup.com](http://www.aliseogroup.com)

[www.bancaetica.com](http://www.bancaetica.com)

[www.bccvicentino.it/](http://www.bccvicentino.it/)

[www.bellelli.com](http://www.bellelli.com)

[www.benettongroup.com](http://www.benettongroup.com)

[www.ao.camcom.it](http://www.ao.camcom.it)

[www.censis.it](http://www.censis.it)

[www.confartigianatovicenza.it](http://www.confartigianatovicenza.it)

[www.costruzionidondi.com/](http://www.costruzionidondi.com/)

[www.creditotrevigiano.it/](http://www.creditotrevigiano.it/)

[www.crveneto.it/](http://www.crveneto.it/)  
[www.csrmanagernetwork.it](http://www.csrmanagernetwork.it)  
[www.dental-art.it/](http://www.dental-art.it/)  
[www.facco.net/](http://www.facco.net/)  
[www.fondazione Nordest.net](http://www.fondazione Nordest.net)  
[www.i-csr.org/](http://www.i-csr.org/)  
[www.istat.it/](http://www.istat.it/)  
[www.lattebusche.it/](http://www.lattebusche.it/)  
[www.lavoro.gov.it](http://www.lavoro.gov.it)  
[www.lefablier.it/](http://www.lefablier.it/)  
[www.luxottica.com/](http://www.luxottica.com/)  
[www.maringiorgio.it](http://www.maringiorgio.it)  
[www.mastrotto.com/](http://www.mastrotto.com/)  
[www.osservatoriosocialis.it/](http://www.osservatoriosocialis.it/)  
[www.performanceinlighting.com /](http://www.performanceinlighting.com/)  
[www.poolmeccanicalorenzon.it/](http://www.poolmeccanicalorenzon.it/)  
[www.popolarevicenza.it](http://www.popolarevicenza.it)  
[www.progettoveneto.net/](http://www.progettoveneto.net/)  
[www.regione.veneto.it/](http://www.regione.veneto.it/)  
[www.safilo.com/](http://www.safilo.com/)  
[www.sirioic.it](http://www.sirioic.it)  
[www.sodalitas.it/](http://www.sodalitas.it/)  
[www.unioncamere.gov.it/](http://www.unioncamere.gov.it/)  
[www.ven.camcom.it/](http://www.ven.camcom.it/)  
[www.venetobanca.it/](http://www.venetobanca.it/)

## Conclusioni

Il consolidamento di una cultura d'impresa coscienziosa appare l'inevitabile reazione alla consapevolezza di una nuova responsabilità sociale nel consumatore-cittadino. Nel processo d'acquisto l'individuo manifesta un'elevata competenza decisionale, rafforzata dall'indebolimento di quelle asimmetrie informative che permettevano all'impresa di mantenere facilmente una posizione indiscutibile. E proprio le innumerevoli fonti informative hanno alimentato una crescente richiesta di trasparenza e conoscenza nel consumatore, sempre più sensibile al valore non materiale del bene. Così la contrarietà a forme di ingiustizia sociale e il timore di danni ambientali causati dalle attività produttive rappresentano le imminenti prerogative del consumatore critico, alle quali l'impresa deve saper rispondere.

La comunicazione della responsabilità sociale non si configura quale insieme di contenuti informativi marginali e trascurabili, piuttosto un elemento che amplia e completa i tradizionali messaggi di natura commerciale o istituzionale. La crescente rilevanza che assumono gli elementi riconducibili ad un approccio alla CSR è la conseguenza dell'evoluzione degli scenari socio-culturali avvenuti nel contesto in cui l'impresa opera, dove l'assunzione di comportamenti etici non appaiono un'alternativa transitoria, quanto la priorità strategica per mantenere l'interesse dei pubblici di riferimento.

L'attenzione degli interlocutori verso questa nuova condotta di gestione delle attività d'impresa può indurre il management a generare frettolose campagne di comunicazione di tipo "cosmetico", volte ad abbellire solo superficialmente l'immagine aziendale con dichiarazioni d'intento ammirevoli, ma fugaci. In questo caso la responsabilità sociale appare un mero espediente per inseguire le tendenze emergenti del mercato, rischiando però di deludere il consumatore qualora le promesse espresse non corrispondano ad una concreta volontà di innovare il tradizionale modo di operare secondo migliori parametri socio-ambientali. L'efficacia della comunicazione della responsabilità aziendale dipende dalla capacità di offrire contenuti e significati alimentati da concrete iniziative: l'incoerenza o discrepanza tra messaggi lanciati e azioni compiute non crea una relazione di fiducia, fondamentale per raggiungere i molteplici benefici conseguibili grazie alla CSR, quali reputazione, crescita del capitale umano, riduzione dei costi di agenzia, differenziazione dell'offerta.

La comunicazione della responsabilità sociale è inizialmente adottata dalle grandi imprese multinazionali, seppur non in modo del tutto volontario. Le forti pressioni sociali a cui sono soggette, a causa dei timori circa gli impatti negativi provocati dai processi produttivi alla comunità e all'ambiente, spingono le corporation a rassicurare l'opinione pubblica, che le accusa di essere unicamente orientate al profitto anche a discapito del benessere della collettività. In tal senso la responsabilità sociale si affaccia come sistema di gestione delle relazioni con gli stakeholder di riferimento, per affermare una nuova visione di azienda ispirata alla correttezza e trasparenza delle scelte compiute, al fine di consolidare il capitale reputazionale dell'impresa. Anche nel mondo degli studiosi di economia si abbandona l'idea di impresa chiamata a soddisfare solo le aspettative finanziarie degli azionisti, nella consapevolezza che il network relazionale include altri fondamentali portatori d'interesse, come ribadito dalla nota teoria degli stakeholder di Freeman.

Passati gli anni dello sviluppo economico in cui tutto era concesso in nome del consumismo sfrenato, ora si riscoprono i risvolti etici e morali delle scelte di consumo che si rispecchiano in un concetto di impresa in veste di attore sociale piuttosto che di mero apparato meccanico. Entro questa nuova prospettiva la responsabilità sociale abbandona l'approccio orientato a soddisfare le aspettative dei vari interlocutori dell'impresa per focalizzarsi su uno specifico soggetto: il consumatore.

Dunque la CSR va progressivamente evolvendosi in una fonte di vantaggio competitivo. Piuttosto che limitare l'approccio a documenti burocratici autoreferenziali si prospetta l'opportunità di cogliere gli stimoli di mercato adattando processi e prodotti in chiave socio-ambientale per corrispondere alle esigenze del consumatore. Sono numerosi gli strumenti di marketing che permettono di coniugare obiettivi economici contribuendo al contempo al benessere sociale: sponsorizzazioni, cause related marketing, fund raising e licensing declinano efficacemente le finalità commerciali in una prospettiva etica. Si sottolinea che le iniziative promosse non classificano l'impresa quale ente di beneficenza ma piuttosto rappresentano dei mezzi strategici per corrispondere alla sensibilità del consumatore verso le dinamiche socio-ambientali, traendone un vantaggio economico. I casi esemplificativi per ciascuna tipologia di strumento di comunicazione consentono di rappresentare un ampio ventaglio di possibilità: a seconda dell'obiettivo di marketing che si desidera raggiungere, esso sia intangibile come la migliore reputazione e notorietà o tangibile quali l'aumento delle vendite o la fidelizzazione del cliente, la valorizzazione della responsabilità sociale in chiave competitiva diventa un driver del successo del business.

Il target individuato nei soggetti critici e consapevoli attribuisce un maggior valore a quei prodotti veicolo di attributi a valenza morale, fornendo all'impresa nuovi elementi e significati per differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti.

Le statistiche presentate hanno confermato un radicamento diffuso del concetto di CSR, rilevando una marcata propensione dei consumatori verso l'apprezzamento dei valori immateriali del bene, che progressivamente assumono un crescente peso nel processo d'acquisto del prodotto. Al contempo le imprese hanno accolto l'approccio alla responsabilità che appare oramai ampiamente conosciuto. Tuttavia è emerso chiaramente come sia l'aspetto comunicativo ad essere non opportunamente valorizzato. Il mercato lamenta ancora una poca chiarezza circa l'impegno assunto e le modalità attraverso le quali si manifesta la responsabilizzazione del business. Dal fronte delle imprese, invece, si rileva la tendenza a interpretare la CSR principalmente quale mezzo per migliorare le relazioni professionali con dipendenti e fornitori: la catena del valore intesa come i processi interni dell'organizzazione è l'ambito d'azione nel quale promuovere iniziative di CSR. Come rilevato dall'indagine empirica a riguardo dei casi significati in Veneto, che fornisce un modello reale delle tendenze e atteggiamenti concretamente assunti, la responsabilità sociale si esplica maggiormente in quella accezione che si definisce "compliance" e "cultura d'impresa", nella quale si pone attenzione alle tematiche sociali e ambientali, senza però farne una leva di differenziazione da comunicare al mercato.

Le imprese italiane sostengono che il beneficio conseguibile grazie alla responsabilità sociale dichiarata sia una maggiore reputazione, che alimenta un rapporto di fiducia e alleanza con i portatori d'interesse. Ciò si traduce in una comunicazione istituzionale, poco interattiva e coinvolgente, che si esterna ricorrendo a certificazioni internazionali o divulgando documenti formali quali codice etico e bilancio socio-ambientale. In tal senso si rileva la sostanziale divergenza con le percezioni delle aziende nordamericane, che enfatizzano il vantaggio economico quale risultato atteso dall'adozione di comportamenti responsabili, a conferma del forte orientamento al mercato che le caratterizza. Di conseguenza la comunicazione della responsabilità sociale assume una posizione centrale nel costruire un rapporto di affinità e simpatia con il consumatore che apprezza talune iniziative dell'impresa, quindi maggiormente predisposto verso prodotti e servizi che corrispondono alla sua personale scala valoriale.

Lo stadio successivo del percorso intrapreso dalle aziende italiane nell'interiorizzare una cultura d'impresa responsabile appare dunque una maggiore consapevolezza del ruolo della

comunicazione e del marketing quali risorse per intraprendere un percorso strategico, che sia molto più di un gesto caritatevole o di un onere imposto.

I risultati della ricerca operativa hanno rilevato dei casi significativi di realtà imprenditoriali che hanno saputo tradurre l'approccio alla CSR in chiave strategica. Anche se rappresentano una minoranza delle imprese del database, forniscono degli interessanti esempi che dimostrano la possibilità di sostenere un vantaggio competitivo assumendo la responsabilità sociale quale fattore distintivo della propria offerta commerciale.

E' indubbio che le innovazioni in nome della responsabilità sociale richiedano un investimento di competenze e risorse organizzative, tuttavia lo sviluppo dell'azienda nel lungo periodo è motivato dai bisogni espressi dal consumatore consapevole, che indicano e confermano come sia una possibile strada per il successo.

Come ricorda l'etimologia latina del verbo "respondeo", responsabilità significa rispondere a qualcuno o qualcosa, ma anche essere capaci di andare controcorrente: in ciò si racchiude l'essenza dell'azione stessa, che oltre a richiamare il senso di una promessa verso gli altri implica il coraggio di rompere gli schemi tradizionali, per ricercare nuove soluzioni audaci e anticonformiste per eccellere sui concorrenti.