

saggi

siamo in: [Homepage](#) / [archivio](#)

working paper

N° 2 2007

di [Lorenzo Caselli](#)

autori

archivio



L'Europa in stand by

recensioni

segnalazioni

eventi

link

saggi

⇒ Mario [Molteni](#)

Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale

⇒ Salvator [Loddo](#)
angelo

Central Banking: Back to the Future

⇒ Teresina [Torre](#)

Diversity Management and Disability: Indications from a Research on Ligurian Enterprises

⇒ Bruno [Buzzo](#)

Strategia del mix degli strumenti di comunicazione: una "guide-line" per l'analisi delle variabili di scelta tra gli strumenti

working paper

⇒ Gianni [Cozzi](#)

Il capitale relazionale urbano. Primi spunti di riflessione sul caso genovese

⇒ Francesca [Querci](#)

L'integrazione delle reti commerciali di banca e assicurazione: il caso Carige SpA

⇒ Giovanni [Lombardo](#)

La finanza innovativa per le PMI. Un'indagine territoriale

⇒ Peter [Seele](#)

Curating Corporate Social Responsibility. The MoMA brought to Berlin by Deutsche Bank seen as marketing strategy

⇒ Mauro [Bini](#)

L'organizzazione raccontata: relazioni, poteri e sentimenti nelle imprese



scarica il plug-in gratuito
Acrobat Reader

[< indietro](#)



Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale

Mario Molteni

Sommario: 1. Introduzione - 2. Gli stadi di sviluppo della CSR - 2.1 Stadio 1: CSR informale - 2.2 Stadio 2: CSR corrente - 2.3 Stadio 3: CSR sistematica - 2.4 Stadio 4: CSR innovativa - 2.5 Stadio 5: CSR dominante - 3. Alcune varianti del modello per stadi proposto - 4. Conclusioni

Abstract

L'articolo propone un modello per stadi che tratteggia il processo tipico con cui la Corporate Social Responsibility può essere gradualmente integrata nella strategia aziendale, avendo attenzione in particolare alle imprese di maggiori dimensioni. In una prima fase – quella della “CSR informale” – si possono registrare talune iniziative a carattere socio-ambientale specialmente dovute alla cultura dei vertici aziendali, al di fuori di un disegno unitario. Nello stadio della “CSR corrente” le imprese iniziano a cimentarsi con alcune azioni che possono dirsi “classiche” del repertorio della CSR; è il caso del codice etico, del bilancio sociale, delle certificazioni ambientali. A questo punto possono crearsi le condizioni per il passaggio alla “CSR sistematica”: l'alta direzione – convinta dell'efficacia gestionale dell'orientamento alla CSR – decide di affrontare la sostanza dei problemi socio-ambientali, incidendo profondamente sulla configurazione delle attività aziendali. L'ulteriore fase è caratterizzata da una speciale creatività nell'assumere decisioni in grado di soddisfare in misura sempre maggiore le attese di uno o più gruppi di portatori di interessi, perseguendo nel contempo il vantaggio competitivo per l'impresa: è la fase della “CSR innovativa”. Da ultimo si descrive la situazione della “CSR dominante”, è il caso – in verità assai raro – dell'impresa che fa della CSR il cuore stesso della propria identità e, quindi, della strategia aziendale. Per ciascuna fase si ha attenzione ad esplicitare le forze trainanti e le manifestazioni tipiche.

1. Introduzione

I comportamenti delle imprese - a partire da quelle di medie e grandi dimensioni - esercitano un profondo influsso sulla configurazione del contesto economico e sociale. Essi contribuiscono a plasmare non solo i mercati, ma

anche i valori dominanti nella società, le condizioni di lavoro, il grado di attenzione all'equilibrio ecologico, i rapporti di ricchezza tra le nazioni. Questo rilievo non è certo nuovo¹, ma le grandi trasformazioni che hanno caratterizzato la fine del secolo scorso hanno di fatto allargato l'ambito di responsabilità delle imprese e, quindi, i confini di ciò cui esse sono chiamate a rendere conto (*accountability*), accentuando i problemi di legittimazione del loro operato agli occhi dei diversi soggetti sociali e politici. Il fenomeno, che ha assunto il nome di Corporate Social Responsibility (CSR), lungi dall'essere – come taluni ritengono – una moda passeggera, identifica dunque una dimensione strutturale della strategia aziendale, funzionale alla sopravvivenza e allo sviluppo dell'impresa.

Da quanto finora detto traspare la concezione di CSR qui accolta. Essa non può in nessun modo essere ridotta alla cosiddetta filantropia aziendale, che riguarderebbe la destinazione a finalità sociali e ambientali di una quota – di norma assai contenuta – della ricchezza generata dall'impresa. Per CSR intendiamo piuttosto la tensione dell'impresa – e, dunque, *in primis* dei vertici aziendali – a soddisfare in misura crescente, andando oltre gli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (stakeholder) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle proprie attività². Per l'impresa, dunque, la CSR assume connotati ben precisi che dipendono dai settori in cui essa opera, dai paesi e dalle specifiche aree geografiche in cui le attività aziendali sono attuate, dal posizionamento strategico caratterizzante i diversi business.

In sede introduttiva occorre effettuare un'ultima precisazione. Si è fin qui osservato quanto l'integrazione della CSR nella strategia aziendale costituisca una risposta ai segni dei tempi. Non si può tuttavia dimenticare che un'altra – ancor più decisiva - forza all'origine delle azioni di CSR è costituita dalla sensibilità etica e sociale del management. In questo scritto si vuole sottolineare non già la contrapposizione, ma la complementarità delle due spinte³.

Nel presente contributo viene proposto un modello per fasi che tratteggia il processo tipico con cui la CSR può essere gradualmente integrata nella strategia aziendale, avendo attenzione in particolare alle imprese di maggiori dimensioni, tipicamente multibusiness. Per ciascuna fase si evidenziano le principali azioni via via introdotte dalle imprese.

¹Tra i primi contributi in tema di CSR si segnalano: Bowen (1953); Davis (1960, pp. 70-77).

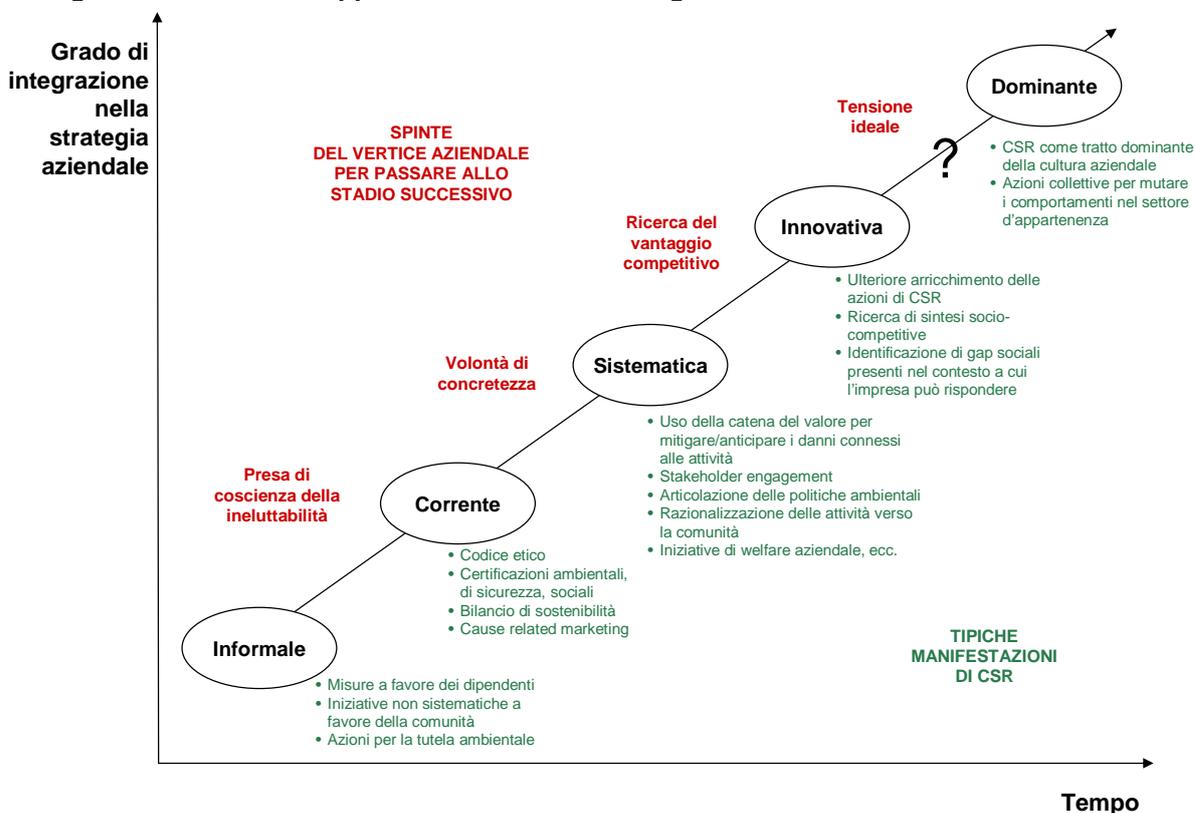
²La presente definizione ripropone alcuni tratti di quella contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea del luglio 2001, secondo cui la responsabilità sociale consiste nella «integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate» (Commissione delle Comunità Europee, 2001).

³Le due motivazioni alla CSR qui indicate sono spesso in letteratura denominate rispettivamente “strumentale” e “normativa”. Si veda, tra gli altri: Donaldson, Preston (1995). La necessità di fondere le due prospettive è suggerita anche in Smith (2003, pp. 52-76).

2. Gli stadi di sviluppo della CSR

Alla luce di numerosi casi – direttamente osservati o descritti in letteratura – è possibile identificare un cammino tipico con cui nella strategia aziendale, anche in risposta alle trasformazioni ambientali in atto, è dato crescente rilievo alla CSR. Il modello proposto identifica cinque stadi⁴ (vedi fig. 1). In seguito si descrivono alcune tipiche manifestazioni di ciascuno di essi e si evidenzia come lo sviluppo della concezione di CSR propria dei vertici aziendali influisca sulla transizione da una fase a quella successiva.

Fig. 1: Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale



Fonte: elaborazione dell'autore.

⁴Un altro modello di sviluppo della CSR per stadi, che presenta alcune analogie con quello qui proposto, è presentato in: Mirvis, Googins (2006, pp. 104-126).

2.1 Stadio 1: CSR informale

Tradizionalmente nella vita delle imprese il problema della CSR non si è posto in modo formalizzato. Ciò non significa che esse abbiano trascurato i rapporti con i principali stakeholder. Così, a seconda delle aree geografiche in cui operano, dei settori di appartenenza, delle strategie attuate, dei valori del management, in numerose imprese sono presenti in modo più o meno intenso: misure a favore dei dipendenti (benefit, pensione integrativa, prestiti a tasso agevolato, facilitazioni per l'acquisto della casa, ecc.), interventi di tutela ambientale, donazioni o altre iniziative verso la comunità, e così via. Si tratta di manifestazioni di orientamento socio-ambientale alle quali, nella maggior parte dei casi, il management neppure attribuisce il termine di CSR.

La transizione verso la fase successiva è di solito indotta dalla presa di coscienza da parte dei vertici aziendali circa l'ineluttabilità dell'accostare il tema della CSR. Questa nuova consapevolezza è spesso favorita dalle crescenti pressioni operate da soggetti esterni, dai riconoscimenti attribuiti alle politiche socio-ambientali dei principali concorrenti, dalle prese di posizione dei lavoratori e dei loro rappresentanti, dall'opera di sensibilizzazione operata da manager di livello inferiore particolarmente attenti a questi temi.

2.2 Stadio 2: CSR corrente

Nella seconda fase le imprese – a livello di uno o alcuni business oppure, più spesso, direttamente a livello corporate – iniziano a cimentarsi con alcune azioni che possono dirsi “classiche” del repertorio della CSR. Si fa riferimento, ad esempio:

- allo sviluppo del *codice etico*. Si tratta di un documento ufficiale che può contenere: l'enunciazione dei valori su cui si fonda la cultura dell'impresa (ad esempio, la “qualità dei prodotti”, il “servizi al cliente”, il “rispetto e la valorizzazione dei lavoratori”, ecc.); e/o la dichiarazione delle responsabilità verso ciascuna categoria di stakeholder (clienti, collaboratori, azionisti, comunità locale o nazionale) alle quali l'impresa vuole far fronte ritenendosi moralmente obbligata; e/o la specificazione più o meno dettagliata delle politiche aziendali in materia di condotta etica degli affari; e/o l'indicazione delle norme di comportamento alle quali i lavoratori tutti – o, in particolare, alcune categorie di essi – devono attenersi per tradurre in atto le politiche etiche dell'impresa⁵;
- all'elaborazione del *bilancio sociale* (o di sostenibilità). Esso costituisce un documento annuale, redatto volontariamente a integrazione del fascicolo di bilancio, mediante il quale l'impresa comunica i tratti fondamentali della propria identità (a cominciare dalla missione e dai valori che informano tutta

⁵Cfr Coda V., “Codici etici e liberazione dell'economia” (1993).

l'attività aziendale), la strategia realizzata e le linee di sviluppo della stessa, e rende conto, sotto il profilo qualitativo e quantitativo, delle relazioni poste in essere con le diverse categorie di stakeholder. A questo proposito, nella teoria come nella pratica, si sottolinea l'importanza di prendere in considerazione i risultati aziendali lungo tre assi: economico, ambientale e sociale (*triple bottom line*)⁶;

- al conseguimento di forme di *certificazione* dei sistemi di gestione ambientale, di sicurezza e – più di recente – anche alla 'correttezza sociale' dei comportamenti aziendali, con particolare riferimento al lavoro sia svolto internamente sia effettuato lungo tutta la catena di fornitura (si veda in proposito il Box 1: "La certificazione SA8000");

Box 1: La certificazione SA8000

Per quanto riguarda la certificazione della "correttezza sociale" dei comportamenti aziendali, il modello SA8000 si sta imponendo come uno standard di riferimento internazionale, valido per tutti i settori. Elaborato nel 1997 dal CEPAA – poi trasformatosi nell'organizzazione non profit denominata SAI (Social Accountability International) –, esso ha l'obiettivo di presidiare le condizioni di lavoro dell'impresa e delle aziende che stanno a monte di essa nella filiera produttiva. Le aziende che si conformano ai requisiti possono richiedere la certificazione che viene rilasciata, previo accurato audit, da organismi accreditati presso il SAI. Le norme di SA8000 riguardano nove aree:

1. divieto di lavoro infantile, che impone di non utilizzare il lavoro dei bambini. In alcune zone di forte sottosviluppo, dove il lavoro dei minori può costituire una fonte di sostentamento per la famiglia, il divieto può essere rimosso, ma l'azienda deve dimostrare che le mansioni affidate ai bambini non ostacolano un equilibrato sviluppo psico-fisico e la frequenza scolastica;
2. divieto di lavoro coatto, per cui è vietata ogni prestazione ottenuta sotto minaccia o imposta come pagamento di un debito;
3. salute e sicurezza: l'azienda deve garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre, con l'adozione di misure idonee a prevenire incidenti e danni alla salute, minimizzando le cause di pericolo;
4. libertà di associazione e diritto alla contrattazione collettiva: l'impresa deve rispettare il diritto del personale di promuovere il sindacato e di iscriversi ad esso. Essa deve garantire che i rappresentanti sindacali non siano soggetti a discriminazione. Inoltre, nei paesi in cui il diritto sindacale è limitato dalla legge, l'azienda deve favorire lo sviluppo di strumenti paralleli;
5. divieto di ogni forma di discriminazione nelle politiche del personale in relazione a età, razza, ceto, origine nazionale, religione, invalidità, sesso, orientamento sessuale, appartenenza sindacale o affiliazione politica;
6. pratiche disciplinari: si impone all'impresa di bandire le punizioni corporali, ogni forma di coercizione mentale o fisica, nonché gli abusi verbali;
7. orario di lavoro: l'azienda deve conformarsi ai limiti imposti per legge (in ogni caso, non si possono superare le 48 ore settimanali); essa deve inoltre concedere almeno un giorno di riposo e riconoscere al lavoro straordinario – che deve essere volontario, richiesto solo in circostanze eccezionali e non eccedere le 12 ore settimanali – una

⁶Per l'approccio denominato *triple bottom line* si rimanda a: Elkington (1997); Higgins (2002).

tariffa oraria superiore a quella normale;

8. remunerazione: l'impresa deve corrispondere ai dipendenti un salario regolare e conforme ai minimi retributivi legali, garantendo che le trattenute sul salario non siano conseguenza di sanzioni disciplinari;

9. sistema di gestione: accanto alle otto aree relative ai contenuti fin qui menzionate, la certificazione in parola implica l'introduzione di un sistema gestionale che prevede, tra l'altro: la definizione di responsabili aventi il compito di tutelare il rispetto dei requisiti della SA8000; verifiche periodiche di conformità; programmi di formazione e comunicazione sul tema; l'introduzione di procedure per la valutazione e la selezione di fornitori, sub-appaltatori e sub-fornitori sulla base della loro capacità di rispondere ai requisiti della norma; la definizione di procedure per dimostrare la conformità agli standard richiesti; sistemi di segnalazione di eventuali non conformità e definizione delle azioni correttive; accesso alla verifica di conformità da parte delle parti interessate, tramite tutte le informazioni necessarie.

- alla realizzazione di campagne di *marketing* che fanno leva su una *causa sociale* (si veda il Box 2: "Le campagne di cause related marketing).

Box 2: Le campagne di *cause related marketing*

Un progetto di *cause related marketing* (CRM) consiste in un sistema di attività facenti perno sulla funzione marketing, con cui un'impresa persegue i propri obiettivi di natura commerciale (il miglioramento della reputazione aziendale, il posizionamento della marca, l'incremento della quota di mercato, lo sviluppo delle vendite) fornendo, al tempo stesso, un contributo a una causa sociale (che può riguardare: salute, assistenza, lotta alla fame, tutela ambientale, emergenze connesse a disastri naturali o industriali, diritto allo studio, promozione di attività lavorative in aree con elevato tasso di disoccupazione o in paesi in via di sviluppo, e così via)⁷.

Il contributo alla causa può avvenire secondo modalità differenti, riconducibili a due approcci fondamentali: il sostegno fornito a uno o più enti non profit, la cui missione abbia valenza sociale, o un'azione volta a rispondere direttamente a determinati problemi/bisogni, mobilitando risorse di varia natura (più spesso somme di danaro, ma anche prodotti/servizi, conoscenze, tempo dei propri collaboratori, ecc.).

La logica di fondo di una campagna di CRM consiste proprio nell'approccio *win-win*, per cui tutte le parti coinvolte nell'iniziativa godono di un beneficio in termini di valore creato a loro favore⁸.

Dal punto di vista storico il termine *cause related marketing* è relativamente recente. Esso venne utilizzato per la prima volta in occasione del progetto con cui nel 1983 American Express finanziò il restauro della Statua della Libertà a New York. La massiccia campagna di comunicazione fu diretta tanto ai clienti esistenti quanto a quelli potenziali: i primi furono incoraggiati a incrementare l'uso della propria carta di credito, devolvendo per ogni operazione un centesimo di dollaro al fondo destinato al restauro della Statua; i clienti potenziali furono invitati a richiedere la carta di credito, riservando per ogni nuova adozione un dollaro alla causa. Oltre a ciò vennero previste donazioni in occasione di altri

⁷Per un approccio complessivo alle campagne di CRM si rimanda a: Adkins (1999); Molteni, Devigili (2004).

⁸Cfr. Linial (2003) e Pringle, Thompson (1999).

tipi di transazione, quali la vendita di pacchetti di viaggio. Nel primo mese della campagna l'uso di carte di credito aumentò del 28% rispetto all'anno precedente e la sottoscrizione di nuovi contratti del 45%.

Gli strumenti di comunicazione utilizzabili in una campagna di CRM sono molteplici. Tra i principali si possono menzionare:

- la *pubblicità*, ossia l'adozione di un messaggio pubblicitario caratterizzato da una forte valenza sociale. Ciò può avvenire legando l'immagine dell'impresa a una causa sociale di rilievo generale o al nome di un ente non profit, di norma selezionato tra quelli più noti;
- la *promozione al consumatore*: si tende a orientare le preferenze dell'acquirente comunicando che, al momento dell'acquisto del prodotto/servizio, una determinata somma di denaro verrà destinato a una causa sociale;
- la *raccolta punti*, dando al consumatore la possibilità di trasformare i punti collezionati in un premio destinato a un ente non profit che può essere predefinito dall'impresa o in vario modo proposto dal cliente stesso;
- il *voucher*. In questo caso viene inserito nella confezione del prodotto un *voucher* che il cliente fa poi pervenire all'ente non profit selezionato tra quelli accreditati; l'ente consegnerà all'impresa i *voucher* raccolti, ricevendo i beni o i fondi prestabiliti;
- la *licenza*. In contropartita di una certa somma di denaro e/o di una royalty, un'impresa può acquistare la licenza di utilizzo, nella commercializzazione dei propri beni, del nome e del logo di un ente non profit di norma assai noto e dotato di alta reputazione (meglio se culturalmente prossimo al segmento di clientela a cui più direttamente l'offerta aziendale si indirizza) (cfr. Saxton 1998, pp. 393-399);
- la *facilitazione delle donazioni del pubblico*. In questo caso l'impresa mette a disposizione del pubblico strumenti per raccogliere piccole donazioni a favore di enti non profit. Ciò può avvenire, ad esempio, con la presenza di una sorta di salvadanaio presso le casse di un punto vendita o con la proposta libera di un aumento del prezzo del bene acquisito da destinarsi all'ente non profit.

Si noti che raramente una campagna di CRM utilizza un unico strumento di comunicazione; più spesso viene azionato un mix di leve, anche se è possibile identificare tra esse quella dominante, attorno alla quale ruotano le altre.

La fase della "CSR corrente" presenta un pericolo tipico, ma anche taluni vantaggi che è opportuno sottolineare. Il pericolo consiste nel fatto che l'impegno socio-ambientale sia confinato alla pura forma. L'adozione delle pratiche più consuete di CSR può essere meramente vissuta come dovere da compiere per adeguarsi ai comportamenti dei concorrenti. In tal modo la gestione caratteristica dell'impresa non viene posta in discussione. Così facendo si alimentano quelle posizioni critiche secondo le quali la CSR altro non sarebbe che un'operazione cosmetica, ininfluente o addirittura colpevole, perché può avere il fine recondito di distogliere l'attenzione del pubblico dai problemi veri dell'impresa.

Ma questa non è l'unica logica con cui le "pratiche tipiche" possono essere adottate. Se introdotte con l'impegno e serietà, esse invece possono costituire elementi in grado di innescare un autentico processo di trasformazione dell'impresa nella direzione di una più alta responsabilità sociale e ambientale. Vediamo in che modo. L'adozione del *codice etico* può condurre alla consapevolezza della necessità di attuare politiche attive per la lotta alla

corruzione o di dotarsi di un sistema di controllo etico della catena di fornitura. L'elaborazione del *bilancio di sostenibilità*, inducendo l'impresa a comunicare attorno all'interessa delle proprie politiche verso gli stakeholder, può portare alla luce quei numerosi aspetti delle politiche aziendali che meritano di essere riconsiderati criticamente: l'impresa prende coscienza di non disporre di una missione e di una visione chiare e ben esplicitate, di avere un sistema di governance non in linea con le attese di trasparenza ed efficacia che il mercato manifesta, di mancare di una politica ambientale organica, di non prevedere un sistema premiante che leghi i comportamenti dei manager alle performance sociali e ambientali, di essere priva di un disegno generale capace di orientare gli interventi a favore della comunità, e così via. Il conseguimento di una *certificazione ambientale*, a sua volta, può sensibilizzare il management – sia a livello corporate sia a livello business – intorno ai problemi e alle opportunità connessi alla variabile ecologica. La diffusione di una cultura “verde” può essere all'origine di comportamenti proattivi, fino allo sviluppo di business che fanno della responsabilità ambientale il driver del vantaggio di differenziazione. La realizzazione di una campagna di *cause related marketing*, infine, può alimentare nell'alta direzione la fiducia che un'azione volta a soddisfare determinate attese della società, se è ben concepita, può generare benefici immateriali (reputazione, motivazione del personale) ed economici anche superiori ai costi sostenuti.

Rispetto all'introduzione delle pratiche correnti di CSR, è interessante considerare l'atteggiamento dell'alta direzione. Ove sia quest'ultima a volerle, è più facile che le azioni intraprese siano vissute nell'ottica dell'apprendimento, cioè come momento di passaggio verso un approccio più organico alla CSR. Ove invece il vertice aziendale si limiti a consentire le pratiche di CSR ma non ne sia un reale sostenitore, diventa fondamentale il ruolo delle persone che si assumono la responsabilità degli interventi. Tali persone, infatti, accanto all'attività volta a realizzare i progetti, devono impegnarsi nell'opera di sensibilizzazione del top management, affinché quest'ultimo maturi un reale convincimento circa la rilevanza strategica della CSR.

La fase della “CSR corrente” può assolvere un ruolo importante, ma non può durare troppo a lungo. Se così fosse, essa può produrre un effetto boomerang: se per molto tempo la CSR è interpretata solo in modo “conformista”, facilmente gli interlocutori sociali, a cominciare dai gruppi di attivisti, accuseranno di manipolazione gli interventi fin lì realizzati.

Quando invece la fase della “CSR corrente” è vissuta fisiologicamente, si creano le condizioni per la transizione allo stadio successivo del nostro modello: l'alta direzione – ormai convinta dell'efficacia gestionale dell'orientamento alla CSR – manifesta la volontà di affrontare la sostanza dei problemi socio-ambientali, anche incidendo profondamente sulla configurazione delle attività aziendali.

2.3 Stadio 3: CSR sistematica

Per il top management di un'impresa operante in più business e in più aree geografiche il compito di rendere sistematico l'impegno verso la CSR è assai sfidante. Innanzitutto si tratta di affrontare i problemi e le opportunità di ordine socio-ambientale relativi a ciascun business. A ciò si aggiungono i problemi connessi alla molteplicità dei paesi in cui opera l'impresa: i contesti a bassa tutela dei diritti impongono scelte assai difficili, in cui la dimensione etica viene in primo piano; sempre, poi, si è di fronte alla necessità di armonizzare – in modo più o meno profondo – i propri comportamenti in base alle leggi e ai costumi locali e alle logiche operative dei concorrenti presenti nei diversi ambiti. La volontà di attuare un approccio sistematico alla CSR deve dunque, da una parte, far fronte a tutta questa molteplicità di aspetti e, dall'altra, trovare un filo conduttore in grado di assicurare un'identità unitaria all'impresa. In tal senso nell'impresa multibusiness la CSR può essere vista anche come uno strumento nelle mani del CEO e degli staff centrali per lo sviluppo di una cultura forte e pervasiva⁹.

L'attuazione di una politica di CSR implica, allora, che la dimensione socio-ambientale sia richiamata nella visione dell'impresa e che da essa discendano traguardi e obiettivi attribuiti tanto ai singoli business quanto ai vari livelli della struttura manageriale. Sotto il profilo operativo, per la definizione di una "CSR sistematica" è assai utile far a ricorso a tre approcci analitici tra loro complementari. Il primo approccio, basato sulle attività, consiste nell'utilizzare il noto modello della catena del valore come ausilio per identificare problemi e opportunità di natura socio-ambientale relativi a ciascuna attività aziendale (Porter 1980). Il secondo approccio, basato sugli stakeholder, consiste nell'attivare (o rinforzare) il dialogo con le varie categorie di portatori di interesse, al fine di comprenderne le attese manifeste (Porter 1980). La chiara e tempestiva comprensione delle domande sociali rivolte all'impresa è condizione per la formulazione di una più valida strategia verso gli stakeholder, contribuendo a migliorare il processo decisionale, anticipando l'emergere di conflitti, dunque, accrescendo il grado di coesione attorno al progetto di sviluppo dell'impresa. Il terzo approccio, basato sul *benchmarking*, si fonda sull'osservazione delle *best practice* presenti nelle imprese e sui contenuti suggeriti dai vari standard e dai codici di autoregolamentazione.

Sotto il profilo operativo, questa fase è caratterizzata da un sensibile miglioramento delle politiche di CSR: innanzitutto, le pratiche già in essere sono accostate con maggiore professionalità; in secondo luogo, le azioni già realizzate nell'ambito di un singolo business vengono trasferite anche ad altre aree d'affari; infine, vengono adottate nuove misure a favore degli stakeholder. Tra le novità che spesso è dato osservare, si segnalano: l'attivazione di programmi di volontariato per i dipendenti; l'introduzione delle politiche di gestione delle risorse umane di un programma per le pari opportunità; l'introduzione di un codice etico per i fornitori; il tentativo di razionalizzare, creando un quadro di riferimento, le

⁹Si veda in proposito: Coda (1988).

varie attività che i singoli business hanno posto in essere nei confronti della comunità; l'articolazione della politica ambientale; l'introduzione di obiettivi socio-ambientali nei sistemi di valutazione e incentivazione dei manager; l'inserimento di misure socio-ambientali nella *balanced scorecard*; l'implementazione di una politica per monitorare la catena di fornitura trasversale ai vari business; lo sviluppo di politiche di marketing attente agli impatti sociali (si veda in proposito il Box 3: "Le politiche di marketing responsabile di Kraft Foods").

Box 3: Le politiche di marketing responsabile di Kraft Foods

Comportamento sano e sicuro nel marketing

La policy

Kraft Foods vende e promuove i suoi prodotti in modo coerente con la sicurezza personale dei suoi consumatori e coi principi nutrizionali che contribuiscono ad avere uno stile di vita sano: seguire una dieta bilanciata e sana, avere riguardo per la dimensione delle porzioni, mantenere uno stile di vita attivo.

Cosa significa

La comunicazione di marketing deve proporre consumi di porzioni adeguate, assieme ad alimenti complementari, e in modalità e circostanze adeguate:

- le ricette e tutte le altre informazioni devono essere coerenti con uno stile di vita sano;
- la comunicazione deve incoraggiare i consumatori ad avere uno stile di vita attivo, quando opportuno e rilevante;
- la comunicazione non deve rappresentare comportamenti non sicuri o che possano causare danni alle persone.

Marketing verso i bambini

La policy

Kraft Foods vende e promuove i suoi prodotti in modo da rispettare lo status dei bambini, evitando iniziative che potrebbero approfittare della loro limitata capacità di elaborare le informazioni e fare scelte razionali.

I bambini in età pre-scolare (al di sotto dei 6 anni) non possono essere il nostro target di comunicazione.

Cosa significa

Prendere particolari precauzioni quando comunichiamo a bambini in età scolare (6-12 anni):

- avere rispetto per il loro livello di esperienza e conoscenza;
- comunicare in un linguaggio che possano comprendere;
- non rappresentare i nostri prodotti come dei beni grazie ai quali i bambini possono conquistare accettazione sociale da parte degli altri bambini;
- rappresentare comportamenti sicuri nel contesto della vita quotidiana dei bambini;
- oggetto della comunicazione possono essere solo prodotti con un preciso profilo nutrizionale.

Marketing nelle scuole

La policy

Kraft Foods crede nelle iniziative filantropiche e di beneficenza nelle scuole. Nonostante ciò non vogliamo intrometterci nei programmi scolastici o fare iniziative di marketing all'interno delle scuole e delle classi.

Cosa significa

- non è permessa alcuna comunicazione di marketing, sampling o ricerca di mercato

- nelle scuole (prima dell'università) o in orario scolastico;
- i nostri prodotti possono essere venduti nelle mense o nei distributori automatici da terze parti, senza tuttavia fare attività di comunicazione o promozioni;
- i programmi filantropici nelle scuole durante l'orario scolastico devono andare incontro a specifici bisogni della scuola, devono limitarsi a citare Kraft come sponsor e non devono essere finalizzati a scopi di marketing.

Giunti a questa fase di sviluppo della CSR, si può affermare che il top management abbia ormai acquisito familiarità con i temi della responsabilità sociale. Questa familiarità potrebbe costituire il trampolino di lancio per un'ulteriore transizione: quella verso una CSR più esplicitamente considerata come una fonte del vantaggio aziendale.

2.4 Stadio 4: CSR innovativa

Nelle azioni di CSR fin qui considerate risulta preminente la volontà del management di garantire ai vari soggetti implicati con la vita aziendale un livello di tutela dei diritti più elevato di quello imposto dalle norme vigenti. Ma la CSR può spingersi al di là non solo degli obblighi di legge, ma anche del livello di tutela dei diritti degli stakeholder implicato dagli standard di autoregolamentazione e dalle forme di certificazione volontaria che si stanno affermando nel contesto internazionale e nazionale. Si può parlare allora di creatività socio-competitiva, in quanto in questa seconda accezione, la CSR si caratterizza per la ricerca di soluzioni innovative atte a soddisfare in misura sempre maggiore le attese di uno o più gruppi di portatori di interessi, tendendo a fare di tali soluzioni un fattore di sviluppo del vantaggio aziendale. In questo caso il termine responsabilità sociale perde ogni connotato 'negativo'¹⁰, nel senso di divieto o di vincolo all'operare, e diventa sinonimo di una creatività posta al servizio della soddisfazione delle attese di tutti gli stakeholder¹¹.

Le due forme di responsabilità sociale a cui si è accennato – la tutela dei diritti e la creatività socio-competitiva – sono tra loro complementari. Per quanto il confine tra le due accezioni non sia tracciabile con nettezza, può essere utile sintetizzarne le differenze. La tutela dei diritti interpreta la responsabilità

¹⁰In merito alla distinzione tra azione 'negativa' e azione 'affermativa', si vedano: Nagel 2001, pp. 379-382); Beauchamp, Bowie (2001). Analoghe classificazioni sono proposte da: De George (1993, cap. 10), che distingue tra il rispetto delle norme oltre il minimo e il perseguimento degli ideali; Kemp (2001), che distingue tra misure *value conserver* (elaborate per limitare i rischi e le esternalità negative) e misure *value creator* (realizzate in vista di generare ricavi aggiuntivi e di migliorare l'efficienza).

¹¹Sull'importanza della creatività volta a ricercare nuove soluzioni capaci di conciliare attese la cui soddisfazione si pone inizialmente come alternativa, si segnalano tra gli altri: Coda (1995); Lozano (2001, pp. 330-356).

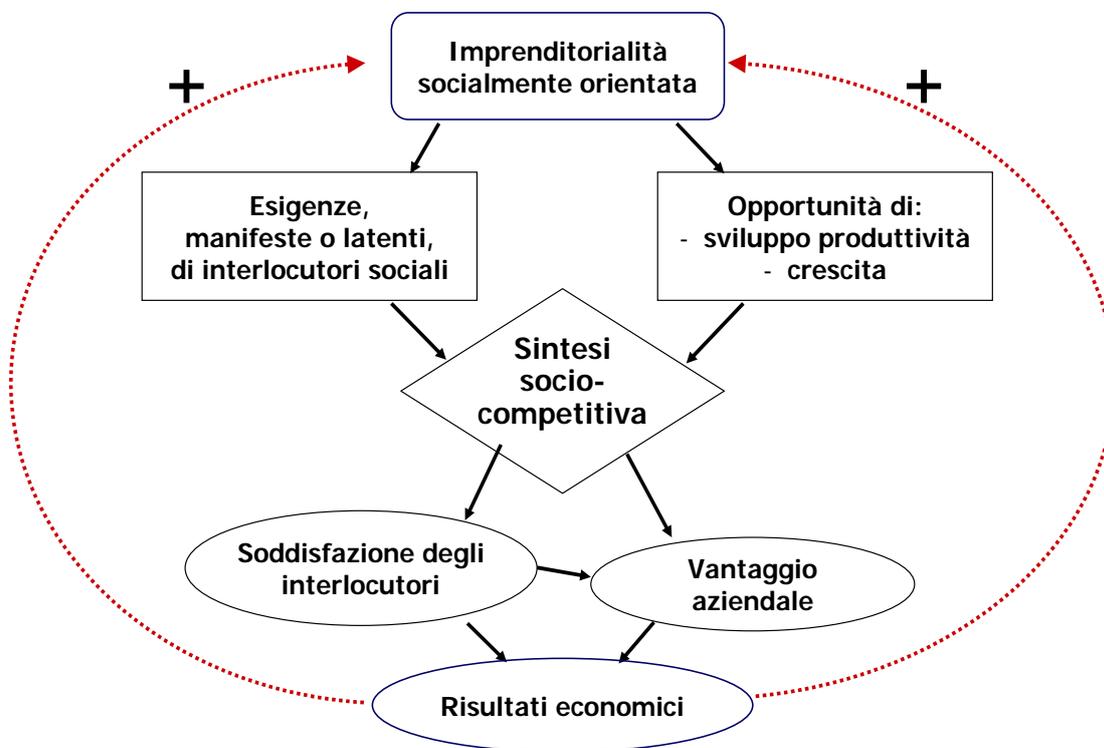
principalmente come un limite morale¹² a decisioni – in tema di sicurezza e qualità del lavoro, di misure di welfare aziendale (asili nido, pensioni integrative, ecc.), di politica di comunicazione, di rapporti con i fornitori e così via – che, in vista di accrescere i risultati economici di breve termine, fossero lesive dei diritti dei soggetti, interni ed esterni, coinvolti. La creatività socio-competitiva, invece, tende a moltiplicare nell'ambito della vita aziendale quelle soluzioni che possiamo denominare “sintesi socio-competitive”. Per sintesi socio-competitiva si intende un'innovazione aziendale – la quale può riguardare il livello centrale, un business, una specifica funzione o un singolo processo – che consente di rispondere alle attese di una o più classi di interlocutori al di là di quanto previsto dalla normativa vigente e dalle consuetudini del tempo, contribuendo nello stesso tempo a sostenere le performance aziendali (si veda la fig. 2).

Consideriamo i singoli elementi di questa definizione. Innanzitutto, la risposta data alle attese degli interlocutori è innovativa, cioè espressione tipica della creatività imprenditoriale. In secondo luogo, tale risposta si giudica socialmente rilevante non in astratto, ma con riferimento a uno specifico ambito spazio-temporale, in quanto costituisce una pratica che si distingue per la maggiore sensibilità alle attese degli interlocutori rispetto agli approcci che caratterizzano quel contesto. In terzo luogo, la sintesi socio-competitiva coinvolge l'impresa multibusiness in modo più o meno pervasivo, in quanto può riguardare una dimensione della strategia aziendale complessiva, un business oppure specifiche scelte a livello funzionale. In quarto luogo, è essenziale che la forma di creatività a sfondo sociale non sacrifichi l'obiettivo di creazione di valore per gli azionisti, ma anzi risulti a esso funzionale.

Per riconoscere una sintesi socio-competitiva occorre sottoporre un progetto emerso nell'impresa al vaglio di due domande: A) si tratta di una risposta più efficace alle attese manifeste o latenti di una o più categorie di stakeholder rispetto alle soluzioni prevalenti nel contesto in cui l'azienda opera? B) si tratta di un risposta capace di consolidare/alimentare il vantaggio competitivo dell'impresa? e quale tessuto causale collega il progetto socialmente orientato alle performance competitive ed economiche dell'impresa? Solo una duplice risposta affermativa identifica un atto di creatività socio-competitiva. Una risposta alle istanze sociali che non si innesta nel disegno di sviluppo dell'impresa costituisce un atto che, per quanto positivo agli occhi dei destinatari, non può dirsi manifestazione *paradigmatica* di un management responsabile; e non di rado è fatta oggetto di critiche da parte di chi non vorrebbe che in alcun modo le risorse fossero distolte dall'obiettivo di generare ricchezza per gli azionisti.

¹²Si noti che la prospettiva della tutela dei diritti è vissuta *principalmente* ma non *esclusivamente* come vincolo, poiché agli occhi di chi la pone in essere può già manifestare una volontà positiva di soddisfare le esigenze delle parti interessate, nell'ottica dunque della sinergia tra socialità ed economicità.

Fig. 2: La sintesi socio-competitiva



Fonte: elaborazione dell'autore.

Si procede ora a fornire alcuni esempi di sintesi socio-competitiva, tra loro profondamente diversi quanto a contenuti e a impatto sulla strategia.

Un primo esempio di sintesi socio-competitiva è dato dal nuovo modo di concepire la filantropia aziendale. Negli ultimi vent'anni quest'ultima ha vissuto una profonda evoluzione. In una prima fase comportamenti filantropici sono stati assunti volontariamente dalle imprese, sulla spinta della forte sensibilità sociale dei vertici aziendali; si è trattato di azioni compiute in una prospettiva prevalentemente altruistica, aventi come effetto il sacrificio dei profitti. In una seconda fase le imprese, accusate dagli interlocutori sociali di ipocrisia e paternalismo, hanno evitato di assumere volontariamente altre iniziative a sfondo sociale. In una terza fase si è recuperato un rapporto più collaborativo tra impresa e società e in numerosi esponenti dei vertici aziendali si è fatta strada la convinzione che anche l'impegno filantropico possa costituire un investimento in grado di migliorare le performance di lungo termine dell'azienda (si parla allora di *strategic philanthropy*).

Quali sono le condizioni per adottare la logica della *strategic philanthropy*? Innanzitutto occorre rigettare l'idea secondo la quale l'impresa – per quanto articolata e potente – è in qualche modo responsabile dei problemi della società. La singola azienda multibusiness deve piuttosto identificare quei problemi sociali rispetto ai quali è meglio attrezzata per intervenire (in virtù del patrimonio di risorse materiali e immateriali sviluppate con le proprie attività) e dai quali potrebbe ottenere un più ampio vantaggio¹³. Questo approccio maggiormente capace di creare valore dipende in misura non lieve dal grado di connessione dell'attività filantropica realizzata con la natura dei business dell'impresa. Un caso efficace è dato dalle attività realizzate dal Gruppo Luxottica mediante la Fondazione da essa promossa (vedi Box 4: "Fondazione Luxottica: Give the Gift of Sight").

Box 4: Fondazione Luxottica: Give the Gift of Sight¹⁴

"Give the Gift of Sight è una fondazione di Luxottica Group che si propone di aiutare coloro che non possono permettersi un'adeguata assistenza oculistica. Attualmente opera all'interno della struttura *retail* nordamericana: grazie al contributo volontario di addetti del Gruppo, oculisti, fornitori e partner, effettua gratuitamente esami della vista e distribuisce occhiali a persone in condizioni disagiate, in Nord America e nel resto del mondo. Le modalità attraverso le quali opera sono molteplici. In Nord America, oltre alle visite oculistiche presso cliniche, scuole e centri di assistenza, si raggiungono quartieri e aree isolate con unità mobili attrezzate per la lavorazione delle lenti. A livello internazionale, team di volontari si recano in vari paesi del mondo e, in collaborazione con organizzazioni benefiche locali, forniscono esami e occhiali gratuiti alle comunità disagiate. Dal 1991 a oggi sono state compiute 101 missioni internazionali, in più di 27 paesi, nelle quali hanno prestato la loro opera volontaria circa 1.200 persone del Gruppo. Give the Gift of Sight, inoltre, raccoglie – attraverso i negozi del Gruppo e altre fonti – occhiali da vista e da sole usati che, dopo un'attenta analisi di idoneità, sono rimessi a nuovo e donati a persone bisognose.

LA STORIA

Give the Gift of Sight nasce nel 1988 sulla base del principio che "la vista non è un lusso ma un diritto di ogni essere umano". Inizialmente attiva solo in alcune città del Nord America, all'interno della struttura di LensCrafters, ha gradualmente esteso l'attività all'intero territorio nordamericano e, in seguito, a livello internazionale. L'acquisizione di LensCrafters da parte di Luxottica Group nel 1995 ha permesso al programma di ampliarsi sempre più, coinvolgendo progressivamente nuove entità del Gruppo. Nel 2004, in particolare, il programma "Recycle Huts" di Sunglass Hut, altra catena del Gruppo, ha consentito di raccogliere occhiali da sole che sono stati rimessi a nuovo e poi donati nelle missioni internazionali, specialmente in zone dove l'esposizione ai raggi solari è molto dannosa per gli occhi. La Fondazione, che si era prefissata di aiutare un milione di persone entro il 2003, ha raggiunto questo obiettivo già nel 1999, quando un'unità mobile in Oregon ha consegnato il suo primo paio di occhiali a Jessica, una bambina di sei anni. Nel 2001, in Bolivia, Julia è stata la duemillesima persona a

¹³In tema di *strategic philanthropy*, si segnalano: Smith (1994, 105-116); Porter, Kramer (2002); Porter, Kramer (2006).

¹⁴Tratto da: Gruppo Luxottica, Annual Report 2005.

ricevere l'aiuto di Give the Gift of Sight. La tremilionesima persona a beneficiare dell'opera della Fondazione è stato Gabriel, un bambino di Guayaquil (Ecuador) nel 2003. Nel 2005, Give the Gift of Sight ha raggiunto quota quattro milioni di persone assistite, aiutando una ragazza di 14 anni nel Fresh Air Fund camp di Fishkill, New York.

I VALORI

L'attività di Give the Gift of Sight ha permesso a molte persone di godere pienamente del dono della vista, ma ha anche dato a tutti i volontari l'occasione per impegnarsi in un'esperienza unica, emozionante e ricca di valori positivi. La partecipazione ai programmi della Fondazione contribuisce a rafforzare valori come senso di appartenenza al Gruppo, rispetto per la diversità, lavoro di squadra e cultura dell'aiuto al prossimo. Queste esperienze, attraverso il particolare legame che si crea, contribuiscono ad aumentare la coesione tra le persone del Gruppo. Nel 2004, per esempio, per la prima volta addetti italiani hanno partecipato come volontari alle missioni internazionali, mentre la catena Sunglass Hut è stata coinvolta nella raccolta di migliaia di occhiali da sole.

In un Gruppo così grande e internazionale come Luxottica Group, conoscere persone diverse, a livello locale ma ancora di più nelle missioni internazionali, e collaborare con colleghi che spesso non si sono mai incontrati, contribuisce ad aumentare il rispetto reciproco e insegna ad apprezzare le differenze tra persone e culture.

I programmi di Give the Gift of Sight richiedono un grande impegno di squadra per ottimizzare risorse e tempo a disposizione, e superare le difficoltà per aiutare il maggior numero possibile di persone. Quest'esperienza sviluppa, attraverso il lavoro di gruppo, la capacità di risolvere i problemi con soluzioni creative, facendo emergere le doti decisionali (...).

IL 2005

Nel 2005 Give the Gift of Sight ha prestato assistenza oculistica gratuita a 667.141 persone nel mondo. In particolare, 345.531 persone in 12 missioni internazionali – in Messico, Costa Rica, Panama, Romania, Honduras, Paraguay, Cambogia, Cile e Thailandia – hanno beneficiato di esami della vista e occhiali riciclati negli Stati Uniti. In Nord America sono state compiuti Vision Screenings nelle scuole e in negozi del Gruppo durante giornate dedicate, e sono stati riparati occhiali negli ospedali o in case di riposo, aiutando 199.412 persone. Il grande impegno a favore dei bambini ha portato due unità mobili attraverso le aree disagiate o remote del Nord America, fornendo occhiali a 24.748 piccoli. Nelle città, durante le giornate dedicate a Give the Gift of Sight "Hometown Day", 20.010 bambini hanno effettuato gli esami della vista.

Negli Stati Uniti, è stato determinante l'impegno a favore delle vittime dell'uragano Katrina che ha colpito la Louisiana e altri Stati limitrofi in settembre: i Vision Van Clinics, speciali mezzi attrezzati, hanno aiutato 5.324 persone alloggiate in strutture provvisorie a San Antonio e Houston (Texas) e Monroe (Louisiana).

I dipendenti della rete Retail, inoltre, hanno distribuito occhiali a 9.352 persone, la maggior parte delle quali colpite dall'uragano. Nel corso del 2005, almeno 400 tra dipendenti e ottici hanno viaggiato in missioni interne e internazionali. In totale, Give the Gift of Sight ha distribuito nuovi occhiali a 121.561 persone in Nord America.

IL FUTURO

Gli importanti risultati conseguiti da Give the Gift of Sight sono il frutto della passione e della dedizione di volontari del Gruppo, oculisti, fornitori e altri partner, nonché di Luxottica Group. La gioia e l'entusiasmo nel raggiungere questi obiettivi sono le basi migliori per continuare a porsi mete molto ambiziose per il futuro. I progetti 2006 si

propongono di portare assistenza ad almeno 766.000 persone, nelle missioni internazionali e in Nord America, e di riciclare 988.000 occhiali da vista e da sole. Sempre nel 2006, la Fondazione aumenterà a 16 il numero delle missioni internazionali (sono state 12 nel 2005). Inoltre, potrà contare sul sostegno e sulla dedizione delle nuove forze di Luxottica Group provenienti dall'acquisizione dei business di Cole National".

Un secondo esempio di sintesi socio-competitiva è dato dalla capacità di sviluppare nell'ambito del portafoglio aziendale uno o più business connotati da una identità spiccatamente sociale e/o ambientale. Nella strategia aziendale essi possono assolvere a una duplice funzione. Da una parte costituiscono "la bandiera" dell'impegno sociale dell'impresa, risultando una fonte per il miglioramento della reputazione dell'azienda nel suo complesso. Dall'altra parte possono dare un contributo diretto alle performance economiche, rappresentando business in grado di ottenere successo sotto il profilo competitivo e reddituale (si veda il Box 5: "La cucina Skyline del Gruppo Snaidero").

Box 5: La cucina Skyline del Gruppo Snaidero

Sorta a Udine nel 1946, la Snaidero attualmente realizza ricavi per quasi 300 milioni di euro. Con circa 2.000 dipendenti e otto stabilimenti produttivi, l'azienda produce cucine componibili che raggiungono il pubblico attraverso 2.800 punti vendita in oltre 50 nazioni. Già l'enunciato della ragion d'essere dell'impresa manifesta l'orientamento sociale inscritto nel suo patrimonio genetico: «Produrre esclusivamente cucine, nel rispetto dell'ambiente e solo con i materiali migliori è la nostra specialità. Progettarle per sfidare il tempo e migliorare la qualità della vostra vita, la nostra missione».

Coerentemente con la sua cultura, nel 2002 i vertici dell'azienda hanno avviato un progetto mirato a lanciare sul mercato una cucina destinata alle persone disabili, il cui numero è in forte crescita per l'aumento dell'età media della popolazione. Accanto all'intento filantropico, il progetto identifica un duplice obiettivo di natura commerciale: sviluppare una nuova area di business potenzialmente redditizia e ottenere un ritorno in termini di reputazione presso i clienti e le istituzioni.

È stata allora finanziata una ricerca mirata a comprendere, da un lato, le dimensioni e la struttura del mercato potenziale e, dall'altro, le diverse forme di disabilità (fisiche, sensoriali, psichiche) in vista di identificare le più efficaci risposte a ciascuna di esse.

Fin dall'inizio si è scelto, in linea con la cultura del design radicata nell'impresa, di coinvolgere nel progetto noti architetti. La volontà di realizzare un prodotto dotato, oltre che di un alto contenuto funzionale, anche di un elevato valore estetico manifestava la consapevolezza che il bisogno materiale dei clienti disabili richiede una risposta che sappia cogliere la domanda umana più profonda ad esso sottostante. Nel giro di pochi mesi, il progetto ha portato a mettere a punto una cucina che, lungi dall'enfatizzare la sua natura di prodotto 'speciale', risultava molto moderna ed essenziale.

Un salto di concezione è avvenuto quando, una volta sviluppati i prototipi, si è compreso che per caratteristiche e prezzo la nuova cucina può risultare interessante anche per un'utenza più ampia: alcune soluzioni ideate per rispondere alle esigenze di disabili psichici – quali antine bloccabili o prese di corrente difficilmente accessibili – sono importanti anche per una famiglia con bambini piccoli; i segnali luminosi degli elettrodomestici, concepiti per persone affette da sordità, sono utili anche per chi abbia

problemi minori di udito; il facile accesso ai pensili costituisce una semplificazione interessante per chiunque. L'allargamento del target alimenta i punti di forza dell'offerta: i maggiori volumi consentono, grazie allo sfruttamento delle economie di scala, prezzi di vendita inferiori e giustificano l'introduzione di più varianti (colori, ecc.).

Un altro vantaggio riguarda la distribuzione: la destinazione del prodotto a più segmenti di clientela induce i rivenditori a collocarlo nei centri esposizione, fattore decisivo per i volumi di vendita. Ne deriva anche un beneficio per i clienti disabili, che possono così visionare la cucina, anziché limitarsi alla consultazione dei cataloghi attraverso il canale sanitario-ortopedico. Quest'ultimo, di norma utilizzato per la commercializzazione di prodotti speciali, presenta due grossi inconvenienti: non favorisce la 'riabilitazione psicologica' del disabile, il quale preferisce effettuare i propri acquisti presso punti vendita non dedicati; genera riluttanza presso i segmenti, quale quello degli anziani, che non intendono identificarsi con la categoria dei disabili.

Un terzo esempio di sintesi socio-competitiva riguarda una specifica attività aziendale. COOP, impresa leader nella grande distribuzione in Italia, ha deciso di affrontare in modo innovativo uno dei principali problemi di gestione delle risorse umane relativo ai propri punti vendita: l'orario di lavoro degli addetti alle casse, ossia dell'elemento che più di ogni altro influisce sulla percezione della qualità del servizio da parte della clientela. E' stato varato un progetto che consiste in un sistema di autogestione degli orari di lavoro che consente agli addetti, composti in gran parte da personale femminile, di meglio armonizzare le esigenze di carattere personale e familiare con quelle della vita lavorativa. A livello aziendale due sono le fondamentali implicazioni positive: da una parte si riducono le difficoltà di carattere organizzativo e gestionale tipiche del reparto, dall'altra la soddisfazione del personale si riverbera su minori tassi di assenteismo e in un miglioramento del livello di servizio alla clientela.

2.5 Stadio 5: CSR dominante

Con il raggiungimento dello stadio della CSR innovativa può dirsi, in un certo senso, ultimato il percorso di integrazione della CSR nella strategia aziendale. Ma la quinta fase identificata nel modello proposto sta a indicare un'ulteriore livello di impegno: è il caso dell'impresa che fa della CSR il cuore stesso della propria identità e, quindi, della strategia aziendale, rendendola il criterio informatore di tutte le decisioni aziendali. La "CSR dominante" è il portato di una leadership dotata di una profonda sensibilità socio-ambientale ed anche del carisma necessario per fare di essa il perno della cultura aziendale. Questo può essere osservato in particolari situazioni: quando è lo stesso fondatore (o il team imprenditoriale iniziale) a imprimere questo orientamento fin dalle origini dell'impresa (si veda Ben & Jerry's negli Stati Uniti, cfr. Bollier 1996); quando a un certo punto della storia aziendale, un avvicendamento al vertice porta al comando un uomo in grado di imprimere una profonda idealità nell'identità

dell'impresa (si pensi alla Olivetti di Adriano Olivetti in Italia¹⁵); quando l'impresa è incardinata in un fenomeno culturale ed economico portatore di istanze sociali (si pensi ad alcune imprese, anche di grandi dimensioni, sorte nell'ambito del movimento cooperativo).

Simili aziende assumono una funzione di traino dell'intero contesto imprenditoriale: spesso le azioni di CSR messe a punto per la prima volta da tali imprese diventano termini di emulazione da parte di numerose aziende intenzionate a integrare la CSR nella propria strategia aziendale.

Si noti che in presenza di un "CSR dominante" difficilmente l'impegno socio-ambientale degli esponenti dei vertici aziendali si limita entro i confini dell'impresa. Esso tende, piuttosto, anche a investire il contesto in cui l'impresa opera (che spesso ha un raggio d'azione a livello mondiale). Talora infatti il management si rende conto che una determinata azione tesa a soddisfare le attese di un gruppo di interlocutori sociali comporterebbe costi aggiuntivi, collocando l'impresa in condizioni di svantaggio rispetto ai concorrenti più spregiudicati. Conseguentemente il management si pone il seguente interrogativo: è possibile mutare le regole del gioco imponendo nuovi comportamenti a tutto il settore, così che il soddisfare le attese degli stakeholder non determini per l'impresa una perdita di competitività? L'alta direzione è allora sollecitata ad attuare una politica volta a modificare il contesto di riferimento (locale, settoriale, nazionale o internazionale) proprio per difendere la strategia di sviluppo desiderata¹⁶.

Si rifletta sul seguente esempio. Il vertice di un'impresa, sensibile alle problematiche ambientali, è orientato a effettuare investimenti di natura ecologica al di là degli obblighi di legge; l'intervento genera un differenziale di costo sfavorevole rispetto ai concorrenti. Ove tale differenziale fosse insostenibile, la scelta si porrebbe sotto la forma di un dilemma: privilegiare la sostenibilità ambientale o le performance competitive? Una via di uscita può essere quella di intraprendere un'azione nel contesto, che possibilmente coinvolga i principali concorrenti e/o l'associazione di categoria, in vista di promuovere una forma di autoregolazione collettiva o una norma di legge che renda obbligatoria per tutti il tipo di investimenti pianificati per se stessa. Il contesto modificato riconcilerebbe i due obiettivi che in precedenza si ponevano come *trade-off*.

Significativamente, i CEO più sensibili alle istanze sociali tendono a non limitare la propria azione all'interno dei confini aziendali, ma a prendere parte attiva nella vita delle associazioni di rappresentanza delle imprese e nella più vasta realtà sociale e politica¹⁷. Essi sono orientati a intessere relazioni aperte

¹⁵Tra i numerosi testi dedicati all'esperienza della Olivetti nel secondo dopoguerra si veda: Soavi (2001).

¹⁶Scrive De George: «le aziende che operano con integrità non nuocciono, non sfruttano e non approfittano ingiustamente degli altri. Al contrario, aiutano a sviluppare istituzioni di supporto adeguate per rendere equa la concorrenza. Hanno un motivo legato al proprio interesse, così come un motivo più altruistico, etico» (1993, pp. 192-193).

¹⁷Sull'importanza di una politica attiva nei confronti dei pubblici poteri anche in vista di sostenere il vantaggio aziendale si veda: Hillman, Hitt (1999, pp. 67-81); Schuler 2002, pp. 659-672).

con gli interlocutori esterni influenti (amministrazioni pubbliche, media, opinion leader e così via), partecipano vivacemente al dibattito sui temi scottanti della società e dell'economia, promuovono o aderiscono a forme di autoregolamentazione, contribuiscono a creare il movimento di opinioni e l'aggregazione di forze necessari per rinnovare le norme¹⁸.

Se per le imprese a "CSR dominante" esiste un pericolo da evitare è quello che il management, affascinato dai contenuti socio-ambientali del disegno strategico, non ponga sufficiente attenzione alle sfide imposte dall'evoluzione dei sistemi competitivi: mai una tensione ideale può prosperare nell'impresa se non risulta innestata in una strategia aziendale efficace a livello competitivo e reddituale.

3. Alcune varianti del modello per stadi proposto

Il modello per stadi illustrato fa riferimento ai casi in cui la CSR è integrata nell'impresa attraverso un approccio incrementale, con un atteggiamento ora anticipatorio ora reattivo nei confronti delle politiche attuate dai concorrenti e dagli altri attori presenti nel proprio contesto di riferimento. Evidentemente la fasi analizzate identificano un cammino tipico, che difficilmente nella realtà può trovare un riscontro esatto; tuttavia, pur con numerose variazioni, tanti casi vi si avvicinano (un esempio di evoluzione incrementale della CSR nella strategia aziendale, così come è stato razionalizzato dall'impresa stessa, è fornito nel Box 6: "Il percorso evolutivo della CSR nel Gruppo Granarolo").

Box 6: Il percorso evolutivo della CSR nel Gruppo Granarolo¹⁹

"L'azienda diventa sostenibile oppure nasce sostenibile? Secondo Granarolo la risposta è: entrambe le cose. Nel senso che il germe della sostenibilità deve essere insito nelle opzioni fondamentali che governano i business, ma si tratta comunque di un processo che non ha mai termine. Non esistono aziende sostenibili. Esistono semmai aziende orientate alla sostenibilità, nelle quali i problemi, le contraddizioni, le debolezze, le criticità e le smagliature non mancano di certo. Ma non vengono nascoste. Diventano piuttosto il luogo della riflessione e del confronto strategico all'interno dell'azienda e tra azienda e interlocutori esterni. Un concetto fondamentale è che gli strumenti della responsabilità sociale non offrono alcuna garanzia sul fatto che l'azienda sia davvero sostenibile. Gli strumenti della responsabilità sociale devono poggiare su opzioni strategiche di business molto precise e molto chiare. In tal senso risulta importante descrivere l'evoluzione di Granarolo sul piano della sostenibilità, basandosi sul confronto tra opzioni strategiche di business e strumenti che hanno lavorato per rafforzare e consolidare il valore di queste opzioni.

Si possono individuare tre fasi. La prima è quella che va dagli anni Novanta al 2000. Nel 1990 Granarolo era un'azienda decotta, sull'orlo del collasso. L'arrivo di un nuovo

¹⁸Cfr. Molteni (1990, cap. 4).

¹⁹Tratto da: "Il bilancio di sostenibilità del Gruppo Granarolo 2005".

management coincide con la riformulazione del modello di business secondo criteri "geneticamente" ispirati alla sostenibilità; "geneticamente" perché allora non c'era alcuna consapevolezza metodologica, alcun modello precostituito che governasse le aspirazioni alla sostenibilità, ma solo un DNA aziendale centrato su un modello sociale di impresa.

Le fondamentali scelte strategiche dell'azienda, che rappresentano l'ossatura del modello di sostenibilità, sono state: l'approccio di filiera (costruire una catena co-operativa del valore che coinvolga tutti i soggetti); l'opzione dell'alta qualità (fondamentale per rivitalizzare il mercato del latte fresco attraverso un prodotto che desse valore, sotto il profilo remunerativo, al comparto agrozootecnico nazionale, così come, sotto il profilo nutrizionale, ai consumatori); il coinvolgimento interno: nessuna situazione di crisi come quella che viveva Granarolo poteva essere risolta semplicemente con un sistema gestionale di tipo *command and control*, ma bisognava puntare sul coinvolgimento attraverso modelli partecipativi; infine la *disclosure* economico-finanziaria, cioè un approccio aperto e trasparente con le banche, che allora erano il vero principale azionista di Granarolo, vista la forte esposizione debitoria. Gli strumenti di CSR che sono nati in quel periodo (e che hanno assecondato questa impostazione) sono stati anzitutto le certificazioni di qualità e ambientali. Questo perché l'opzione dell'alta qualità non poteva che portarsi dietro la ricerca dell'eccellenza sul piano dei processi e dei sistemi. Poi è nata l'esigenza di integrare la reportistica attraverso i primi rendiconti ambientali e sociali, che avevano la finalità di rendere consapevoli prima di tutto le persone stesse dell'azienda sulla strada percorsa e sul cammino ancora da fare.

Passando alla seconda fase, che va dal 2000 al 2005, le scelte strategiche che hanno consolidato l'orientamento alla sostenibilità sono state: investimenti sulla filiera (produzioni biologiche, certificazioni di filiera controllata e rintracciabilità); una crescita per linee esterne equilibrata (Centrale del Latte di Milano, Vogliazzi, Yomo), che non ha prodotto tensioni nella struttura di indebitamento; processi di razionalizzazione della gestione finalizzate a rafforzare il modello di business (nuovo modello commerciale e riorganizzazione rete logistica). Su questa piattaforma gestionale sono stati in questi anni innestati alcuni strumenti di governo dei processi di sostenibilità: l'elaborazione di una mission sociale, la certificazione SA8000, l'attività di coinvolgimento degli stakeholder, la produzione del bilancio di sostenibilità, il varo di politiche di cittadinanza sociale mediate dai dipendenti, la formulazione del codice etico.

La terza fase, che ha preso avvio dal 2005, vede l'azienda impegnata nel consolidamento di una cultura aziendale diffusamente orientata alla sostenibilità e nella progressiva integrazione di queste opzioni nei processi decisionali relativi ai business. La prospettiva di una quotazione in Borsa sta spingendo inoltre il management a puntare sulla valorizzazione dei cosiddetti "asset intangibili", ovvero sull'incremento di quei capitali, intellettuale, organizzativo e relazionale, che garantiscono durabilità al processo di creazione del valore".

Vi sono tuttavia situazioni in cui il nesso tra CSR e strategia aziendale si manifesta in modo sensibilmente differente. Di seguito si presentano alcuni di questi casi:

- *patrimonio genetico*. Come abbiamo visto a proposito del quinto stadio ("CSR dominante"), vi sono imprese in cui l'orientamento alla CSR è parte costitutiva del patrimonio genetico dell'impresa fin dalle sue origini, frutto della presenza di una leadership fortemente sensibile alle tematiche sociali e ambientali. I

successi inizialmente registrati nell'attuare una simile strategia non fanno che istituzionalizzare e radicare nella cultura tale sensibilità. Ovviamente l'ampiezza, l'organicità e la qualità delle pratiche di CSR subirà un'evoluzione nel tempo;

- *focus sulla sostanza.* Esistono imprese in cui si effettua un passaggio diretto dalla fase "informale" a quella "sistematica", senza transitare per l'adozione delle forme canoniche di CSR. Si tratta, spesso, di imprese a cultura ingegneristica, in cui l'attenzione alle implicazioni socio-ambientali dei processi produttivi prevale nettamente rispetto a quella dedicata ad attività riconducibili alla sfera della comunicazione. Si noti, inoltre, che il passaggio in parola suppone una leadership molto motivata nei confronti delle tematiche sociali e ambientali;
- *reazione alla crisi.* Imprese oggi all'avanguardia in alcune pratiche di CSR hanno alle spalle eventi catastrofici di origine sociale o ambientale, a cui hanno risposto avviando un processo di sviluppo della CSR a tappe forzate. Si pensi, a titolo esemplificativo, alla reazione di Shell alle vicende connesse alla piattaforma petrolifera Brent Spar nel Mare del Nord (metà degli anni '90) e a quella di Nike, coinvolta nella seconda metà del decennio scorso nello scandalo dell'impiego del lavoro minorile nella produzione di palloni da calcio. In simili casi viene meno una gradualità di evoluzione e si assiste a uno sviluppo accelerato dell'integrazione della CSR nella strategia aziendale, bruciando così gli stadi modello proposto;
- *accelerazione da nuova leadership.* Per certi versi simile alla situazione precedente è il caso in cui l'orientamento alla CSR è il portato di una nuova leadership che intende creare una discontinuità con la gestione precedente per quanto riguarda le politiche socio-ambientali. Si pensi ad esempio a Jeffrey Immelt, succeduto alla guida di General Electric a Jack Welch, che per vent'anni aveva condotto il colosso statunitense lungo un sentiero di crescita che aveva avuto nella massimizzazione del valore il criterio fondamentale; il nuovo leader si è impegnato a instillare nella nuova strategia aziendale del gruppo un forte orientamento ambientale (anche coniando il termine *Ecomagination*) e sociale (si veda il Box 7: "GE: Solving Big Needs").

Box 7: GE: Solving Big Needs²⁰

"In questo rendiconto sono illustrati i risultati dei costanti miglioramenti che tutte le società GE hanno fatto registrare a livello di cittadinanza d'impresa. Allo stesso tempo, abbiamo voluto evidenziare le quattro seguenti aree specifiche per le quali aspiriamo a divenire un'azienda leader.

Ecomagination. Desideriamo accelerare lo sviluppo e l'immissione sul mercato, nonché migliorare la visibilità, di prodotti che consentano ai nostri clienti di rispondere efficacemente, in un'ampia gamma di settori, alle problematiche ambientali. Inoltre, ci

²⁰Dalla Lettera di Brackett B. Denniston III (Senior Vice President e General Counsel) e Robert L. Corcoran (Vice President, Corporate Citizenship e Chief Learning Officer) contenuta in "GE 2006 Citizenship Report, Solving Big Needs".

siamo imposti obiettivi ambiziosi per ridurre le emissioni dei gas serra e aumentare l'efficienza energetica delle nostre attività.

Mercati emergenti. Si tratta di una componente fondamentale della strategia di crescita di GE negli anni a venire. Ma il successo dipenderà dalla nostra capacità di integrare, da subito, buone pratiche di cittadinanza d'impresa sin dal primo giorno, di risolvere i grandi problemi e di creare valore per le comunità locali.

Conformità e governance. I nostri sistemi di conformità sono stati in grado di coinvolgere tutti i responsabili dei processi aziendali, e non solo gli staff dedicati alla finanza e agli affari legali. Preservando standard elevati di conformità e governance si favoriscono performance elevate e una cultura dell'integrità.

Ambiente, salute e sicurezza (EHS). Il nostro sistema di gestione EHS è stato concepito per definire standard globali, promuovere la business leadership, la responsabilità e l'accountability dei risultati. GE riesce ad ottenere tutto ciò fornendo ai dipendenti le informazioni e il training necessari a consentire loro di soddisfare le grandi aspettative a livello di EHS di GE e a gestire i sistemi di monitoraggio che garantiscono che tali impegni vengano assolti in tutti gli ambiti operativi, inclusi i mercati emergenti a non.

Abbiamo selezionato questi quattro ambiti in base all'importanza che oggi rivestono per il nostro business; e li consideriamo vitali per la sopravvivenza del nostro business e per rafforzare le nostre performance in termini di cittadinanza d'impresa. Inoltre, essi riflettono la nostra convinzione che GE, proprio grazie alle sue dimensioni, sia ottimamente posizionata per risolvere grandi problemi. Nel tempo, identificheremo nuove aree nelle quali speriamo di assumere un ruolo di leader”.

4. Conclusioni

Il modello degli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale qui proposto ha immediatamente una valenza di ordine descrittivo. Ciò nondimeno esso può assumere una valenza prescrittiva laddove il vertice aziendale lo utilizzi per identificare i passi da compiere lungo il sentiero di una crescente soddisfazione delle attese degli stakeholder.

Il modello proposto, infatti, consente all'alta direzione di porsi interrogativi rilevanti. Innanzitutto, in quale stadio si colloca attualmente la mia impresa? Perché siamo in questa situazione? Ci sono le condizioni per passare allo stadio successivo? Quale evoluzione – nella cultura aziendale e nelle azioni – è necessario promuovere per procedere lungo la direttrice di una sempre più alta integrazione della CSR nella strategia? Quali leve aziendali è opportuno azionare per favorire il processo di transizione?

La sfida insita in queste domande può far emergere la necessità di riformulare la stessa *vision* dell'impresa, di dotare l'impresa di nuovi organi a cui attribuire specifiche responsabilità in tema di CSR, di modificare i sistemi aziendali (di gestione del personale, di controllo, di rendicontazione, di comunicazione, ecc.)

in vista diffondere a tutti i livelli una più viva sensibilità alle problematiche sociale ed ambientali. E altro ancora.

Per quanto sia preziosa la consapevolezza che un sistema organico di iniziative di CSR possa risultare funzionale al miglioramento delle performance economiche e competitive dell'impresa, alla luce delle esperienze osservate perché sia abbracciata una simile direzione di marcia non è sufficiente nell'alta direzione una pur realistica considerazione di tipo utilitaristico. È piuttosto necessaria una tensione morale che sia attratta dalla prospettiva che l'operare della propria impresa risulti con sempre maggiore intensità fattore di promozione umana e sociale.

Bibliografia

- Adkins S. (1999), *Cause Related Marketing: Who Care Wins*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Beauchamp T.L., Bowie N.E. (Eds.) (2001), *Ethical Theory and Business*, VI ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Bollier D. (1996), *Aiming Higher*, Amacom, New York.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, 1st ed., Harper, New York, NY.
- Davis K. (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, vol. 2, no. 3, pp. 70-77.
- De George R.T. (1993), *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Carroll A.B. (1993), *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, II ed., South-Western, Cincinnati.
- Cascio W.F. (2002), *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, Issue 1, January, pp. 92-117.
- Coda V. (1993), "Codici etici e liberazione dell'economia", in *Codici etici e cultura di mercato*, Quaderno ISVI.
- Coda V. (1995), «Dilemmas of Business Ethics», *Economia Aziendale*, vol. 14, n. 1.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Commissione delle Comunità Europee (2001), *Libro verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, COM (2001) 366 def. – tit. orig.: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper*, European Commission.
- Donaldson T., Freeman R.E. (Eds.) (1994), *Business as a Humanity*, Oxford University Press, New York.

- Donaldson T., Preston L. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, Vol. 20, Issue 1, January, pp. 65-91.
- Elkington J. (1997), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing, Oxford.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Grayson D., Hodges A. (2004), *Corporate Social Opportunity!*, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK.
- Higgins C.P. (2002), "Triple Bottom Line Reporting: The Importance of Reputation and Trust", *New Academy Review*, Vol 1, Issue 2.
- Hillman A.J., Hitt M.A. (1999), "Corporate Political Strategy Formulation: A Model of Approach, Participation and Strategy Decisions", *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 67-81.
- Kemp V. (2001), *To Whose Profit? Building a Business Case for Sustainability*, WWF-UK, Panda House, Weyside Park, Godalming, Surrey.
- Linial P. (2003), *Marketing from the Hearth: A Guide to Cause Related Marketing for the Small Business*, Morpheus Publications, Scottsdale.
- Lozano J.M. (2001), «Business Ethics: un nuovo modo di condurre gli affari? Una esplorazione delle nuove responsabilità d'impresa», in Mazzocchi G., Villani A. (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, Franco Angeli, Milano.
- Margolis J.D., Walsh J.P. (2001), *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Mitchell R.K. (1997), Agle B.R., Wood D.J., "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, Issue 4, October, pp. 853-886.
- Mirvis P., Googins B. (2006), "Stages of Corporate Citizenship", *California Management Review*, Vol. 48, Issue 2, pp. 104-126.
- Molteni M. (1990), *Alle origini di concezioni innovative di impresa*, Egea, Milano.
- Molteni M., Devigili D. (2004), *Il cause related marketing nella strategia d'impresa*, Franco Angeli, Milano.
- Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.
- Nagel T., «A Defense of Affirmative Action», in Beauchamp T.L., Bowie N.E. (eds.) (2001), *Ethical Theory and Business*, VI ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 379-382.
- Porter M.E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, NY.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2006), "Strategy & Society", *Harvard Business Review*, December.
- Post J.E., Preston L.E., Sachs S. (2002), "Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View", *California Management Review*, Vol. 45, no. 1, pp. 6-28.

- Pringle H., Thompson M. (1999), *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Saxton M.K. (1998), "Where Do Reputations Come From?", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, Issue 4, pp. 393-399.
- Schuler D.A., Rehbein K., Cramer R.D. (2002), "Pursuing Strategic Advantage Through Political Means: A Multivariate Approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, Issue 4, August, pp. 659-672.
- Sen A. (1987), *On Ethics and Economics*, Basil Blackwell, Oxford.
- Smith N.C. (2003), "Corporate Social Responsibility. Whether or How?", *California Management Review*, vol. 45, no. 4, pp. 52-76.
- Smith N.C. (1994), "The New Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 72, no. 3, pp. 105-116.
- Soavi G. (2001), *Adriano Olivetti. Una sorpresa italiana*, Rizzoli, Milano.
- Zadek S. (2001), *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan Publications, London.

Mario Molteni

Professore Ordinario di Economia aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
Via San Vittore, 18
20123 MILANO
E-mail: mario.molteni @ unicatt.it