

## VERSIONE PRE-PRINT

### **La Responsabilità Sociale d'Impresa**

Di Matteo Caroli e Francesca Capo

*Era il 24 Aprile del 2013 quando un intero edificio commerciale crollò. Era il Rana Plaza di Dacca, capitale del Bangladesh, contenente, fra gli altri, diverse fabbriche tessili, a costituire le supply chains di marchi come Inditex, Primark e Benetton. La storia si fa più cupa al dettaglio che, a quelle che poi saranno risultate le innumerevoli vittime del crollo (in particolare lavoratori tessili) era stato imposto di andare a lavorare sebbene le diverse crepe nell'edificio avessero mosso gli ispettori a chiederne l'evacuazione.*

*Nonostante l'impegno morale di rispondere ai principi di una responsabilità sociale, la storia di Dacca insegna quanto possa risultare difficile per un'impresa affermare che i propri prodotti vengano riforniti in maniera realmente 'etica'. Essa insegna dunque quanto sia ancora troppo profondo il divario tra le promesse aziendali di una catena del valore etica e le realtà locali fatte di politiche corrotte e crepe pericolose (The Economist, 2013).*

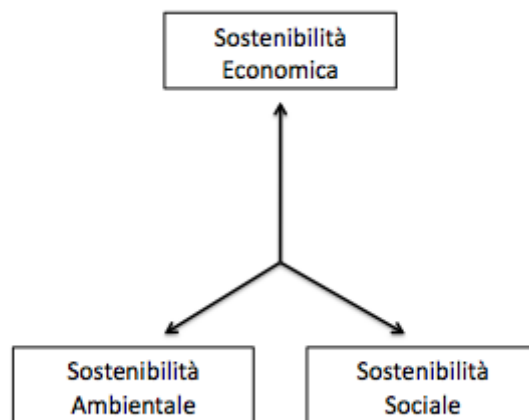
*E laddove la strategia della responsabilità sociale, come evidenziato nel Capitolo I, si pone l'obiettivo di 'controbilanciare gli effetti negativi delle politiche aziendali realizzate al costo dello sfruttamento delle risorse naturali e sociali di uno specifico territorio', la strada si presenta, per le imprese, sebbene possibile, ancora lunga.*

#### **1. Le basi concettuali della "sostenibilità"**

##### **1.1. Le basi teoriche della sostenibilità**

Il concetto di sostenibilità fa riferimento, in ecologia, alla capacità dei sistemi biologici di mantenersi ancorati al principio di biodiversità e di restare, nel tempo, produttivi. Alla capacità delle specie e dei sistemi biologici di perdurare con il passare dei decenni, e dunque ad una sostenibilità di tipo ambientale ed ecosistemica, si usano accostare, in un'ottica di sviluppo di lungo periodo, due ulteriori pilastri, quelli cioè della sostenibilità economica e sociale, laddove lo sviluppo sostenibile viene definito quale 'lo sviluppo in grado di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future

di soddisfare i propri' (Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo, Rapporto Brundtland, 1987).



**Figura I.** Le tre dimensioni della sostenibilità (Dyllick and Hockerts, 2002)

Dalla prima definizione di sostenibilità e sviluppo sostenibile raccontata nel Rapporto Brundtland, la letteratura economica e delle scienze sociali ha fatto crescente uso del termine, culminando in una babele di risposdenze ad esso riferite: Sachs (1993) definisce lo sviluppo sostenibile come la capacità di fronteggiare la crisi ecologica senza impattare sulle relazioni di potere economico esistenti, a fornire quindi un ponte tra i due regni, quello ecologico da un lato e quello economico dall'altro, e con lui molti altri studiosi hanno articolato il discorso di sviluppo sostenibile, evidenziandone il suo ruolo da riconciliatore, attorno ai due pilastri del capitalismo e dell'ecologia (Baeten, 2000).

Altri studiosi hanno invece fatto riferimento alla questione etica dietro il concetto di sviluppo sostenibile con relative critiche mosse dalla vuotezza del termine sostenibilità: come riferisce Kothari (1992) infatti, un modello di sviluppo quale quello attuale non può essere, per definizione, sostenibile, in quanto distruttivo nei confronti delle risorse e delle ricchezze naturali. Esso, di conseguenza, risulta essere privo di carattere etico poiché non ancorato ai concetti di diritti e responsabilità.

In linea con quanto stabilito dal Rapporto Brundtland, la sostenibilità quindi misura, in una prospettiva dinamica, il grado di uniformità tra i bisogni presenti e quelli futuri (Phillis and Andriantiatsaholiniaina, 2001), rispondendo all'obiettivo di far sì che le generazioni future siano benestanti quanto le attuali (Tietenberg, 1984): una società che sia quindi sostenibile deve portare indefinitamente i suoi membri a raggiungere il punto di soddisfazione ottimo rispetto a tutti i loro obiettivi ed intenti (Goldsmith, 1972), intrecciandosi con una prospettiva di crescita economica di lungo periodo che, per quanto conseguenza inevitabile della crescita demografica, andrebbe inquadrata nei termini propri di effettiva disponibilità delle risorse naturali.

Il dibattito etico che vede schierarsi la crescita e lo sviluppo, da un lato, e la sostenibilità dall'altro, nell'ottica di conservare quanto disponibile per le generazioni attuali in vista delle future mette in evidenza quindi una contraddizione insita nel termine proprio di 'sviluppo sostenibile', e che rimanda dunque a quanto riferito da Kothari (1992): laddove il concetto

stesso di sviluppo sembra imporre un'esponenziale crescita nello sfruttamento delle risorse naturali e umane a disposizione, rendendone quindi impossibile, visto il loro carattere finito, una sostenibilità nei decenni a venire, rimane pur vero come esso non includa meramente un approccio quantitativo alla crescita. Nel nostro contesto la crescita economica non deve stare semplicemente a significare l'aumentare esponenziale dei consumi e quindi delle risorse, ma deve inoltre considerare la qualità nel loro utilizzo (o sfruttamento): nel tempo, infatti, la generazione attuale potrebbe essere in grado di garantire un efficientamento dei processi di sfruttamento delle risorse, impostando il discorso di sviluppo in termini non solo quantitativi, ma anche e soprattutto qualitativi. Ecco perché uno sviluppo sostenibile diventa possibile: non più una battaglia che vede contrapporsi l'economia e l'ambiente, la visione antropocentrica e quella biocentrica, ma un'impresa che richiede lo sforzo di tutti gli attori, economici e non, a ripensare la sostenibilità come questione ormai attuale e non più meramente come spada di Damocle sulle generazioni future.

## 1.2. La sostenibilità nel quadro della teoria dell'impresa

Il quadro d'azione di una prospettiva sostenibile abbraccia, tra i vari attori dell'ecosistema, le imprese. Rendere un business sostenibile implica renderlo responsabile non soltanto da un punto di vista economico, quale fonte di profitti a contribuire alla crescita della ricchezza di un paese ma, considerati i presupposti teorici su cui il concetto di sostenibilità si basa, implica renderlo responsabile anche da un punto di vista sociale ed ambientale.

La visione di un'impresa impegnata ad abbracciare insieme, nel lungo termine, la dimensione economica sociale e ambientale del macro sistema attorno ad essa, si sviluppa soltanto a partire dagli anni '80 del secolo scorso. Prima di questa, la prospettiva cardine era rappresentata per le imprese dalla 'teoria degli shareholders', laddove il focus era unicamente impostato sulla creazione di valore per gli azionisti: l'economista statunitense Milton Friedman, in un articolo apparso sul New York Times nel Settembre 1970, interpretava infatti come sola responsabilità sociale di un'azienda quella di accrescere i propri profitti. Friedman, considerato tra gli esponenti principali della 'shareholders theory', riteneva vacue, irrilevanti e non rigorose le discussioni circa la responsabilità sociale dell'impresa: alla critica terminologica derivata dall'impossibilità di considerare l'impresa stessa quale responsabile, in quanto soltanto 'le persone possono avere delle responsabilità', l'economista muove accuse all'idea di dover soddisfare obiettivi altri da quelli della creazione di valore per gli azionisti. Se così fosse, e se quindi il fine fosse quello di beneficiare, per esempio, con taluni servizi, gli strati meno abbienti della popolazione, non saremmo più di fronte ad un business-for-profits, ma davanti ad istituzioni come la scuola o gli ospedali. Nel contesto delle corporations, invece, dove l'obiettivo ultimo è rappresentato proprio dai profitti, l'azionista non può esimersi dal perseguirlo per assecondare interessi altri dalla crescita del business, quali costituiscono quelli sociali. Nella visione di Friedman, e come espresso chiaramente nel suo articolo, l'azionista non potrà trattenersi, laddove ritenuto necessario, dall'aumentare il prezzo di un prodotto per perseguire l'obiettivo sociale di una diminuzione dell'inflazione; non potrà sostenere spese per ridurre l'inquinamento che vadano al di là dell'ammontare che risulti essere nell'interesse dell'azienda o richiesto dalla legge, solo per contribuire al fine sociale di limitare i danni ambientali; non potrà assumere lavoratori meno qualificati alle spese di altri realmente competenti per ridurre la povertà.

Tutto ciò che una corporation può e deve fare è utilizzare le proprie risorse ed impegnarsi in attività designate a garantire un aumento dei profitti per tutto il tempo in cui rientra nel gioco della competizione libera ed aperta.

L'articolo di Friedman, e le idee ivi espresse, ebbero una forte risonanza nel mondo economico e manageriale. Nonostante elevasse le proprie argomentazioni allo stato di verità senza prove effettive, l'articolo riscosse un grosso successo: sei anni dopo, infatti, arricchito di formule e di rigore accademico, esso divenne parte di un paper che avrebbe avuto ampio seguito anche nei decenni a venire (Jensen and Meckling, 1976).

Risulta chiaro come il contesto di allora abbia contribuito ad alimentare la diffusione di una prospettiva di valore tutta orientata verso gli azionisti: il settore privato cominciava a subire le pressioni di una feroce competizione globale, ed i dirigenti sentivano la necessità di guardarsi attorno alla ricerca di strategie che consentissero loro di aumentare i propri ritorni. L'idea di accrescere i propri profitti lasciandosi alle spalle le questioni relative ai lavoratori, ai consumatori o alla società in generale sembrava quindi l'unica strada allettante da percorrere.

Nel 1984, Edward Freeman, professore di business administration statunitense, pubblica un libro intitolato 'Strategic Management: A Stakeholder Approach' (Freeman, 1984). Da questo momento in poi, la prospettiva dell'impresa si muove da una orientata agli azionisti ad una più ampia, a ricomprendere tutti gli attori dell'ecosistema attorno ad essa, gli stakeholders, o 'portatori di interessi' altri da quello economico. Le parti coinvolte negli equilibri e conseguente creazione di valore per l'impresa diventano dunque, oltre ai managers, agli owners ed agli azionisti, i lavoratori (stakeholders interni), i fornitori, i clienti, i creditori, le istituzioni e gli attori della società tutta (stakeholders esterni): la definizione di stakeholder abbraccia sotto la propria veste qualunque gruppo o individuo che influenzi o subisca l'influenza del perseguimento degli obiettivi aziendali (Freeman, 1984). L'avvento della stakeholder theory trasla l'orientamento dell'impresa a ricomprendere quindi i pilastri di responsabilità sociale e ambientale: per creare valore essa non può più prescindere dal sistema stesso in cui orbita, poiché renderlo sostenibile diventa prerogativa per la propria sopravvivenza.

La letteratura manageriale articola il focus della 'stakeholder theory' in due domande fondamentali (Freeman et al., 2004): la prima riguarda l'obiettivo vero e proprio dell'impresa, ed incoraggia dunque i managers ad articolare il senso comune del valore che essi sono in grado di creare, e cosa quindi accomuna i vari stakeholder, dove la creazione di 'un senso comune del valore' permette all'impresa di farsi capo di prestazioni eccellenti in termini di performance.

La seconda domanda riguarda le responsabilità che l'impresa ha nei confronti dei propri stakeholders: essa porta i managers ad interrogarsi rispetto alle modalità di conduzione del proprio business e, nello specifico, rispetto a quali relazioni necessitano e intendono creare con i propri stakeholders per raggiungere i propri obiettivi. Come proposto da Freeman (Freeman et al., 2004), quello che la realtà economica odierna ci suggerisce è lo stesso principio fondante della teoria degli stakeholders: il valore economico è creato dagli individui e dai gruppi che, volontariamente, si uniscono e cooperano al fine di migliorare le condizioni di ciascuno di loro. I managers devono dunque sviluppare relazioni, ispirare i propri stakeholders, e creare comunità in cui ciascuno faccia il possibile per dare il meglio al fine di generare il valore che l'impresa si propone di generare. E' chiaro che in tale

prospettiva l'idea di Friedman ed il ruolo degli azionisti e della loro massimizzazione dei profitti non può essere totalmente accantonata: è indubbio come questi ultimi, infatti, costituiscano una leva critica di tale processo. Tuttavia essi non dovrebbero essere elevati al ruolo di determinanti nel gioco di creazione del valore, in quanto ne rappresentano piuttosto il risultato auspicabile.

In sostanza il quadro delineato dalla teoria degli stakeholders pone l'accento sulla necessità per le imprese di elaborare strategie che rispondano alle pressioni sì economiche, ma anche sociali e ambientali: la mancata conformità di un'impresa a tali pressioni può far sì che la società ed i suoi stakeholders impongano costi crescenti sulle pratiche di business non sostenibili, con clienti non più disposti ad acquistarne i relativi prodotti e/o servizi. Tale processo alienerebbe l'impresa dal resto dell'ecosistema e della società, risultando in una ridotta reputazione, in crescenti costi, e nella diminuzione del valore per gli azionisti (Hill, 2001).

Sostenibilità diventa quindi una parola chiave nella gestione dell'impresa: essa infatti, iscritta in un contesto di intricate relazioni tra vari attori, non può condurre il proprio business in una prospettiva atomistica, eludendo dalla maglia dell'ecosistema per rispondere ai propri interessi di natura economica. Un'impresa siffatta, à la Friedman, nel quadro attuale di dinamiche globali strettamente interrelate, e quindi dipendenti le une dalle altre, avrebbe probabilmente vita breve. Rispondere al criterio economico in un mercato caratterizzato da un non equilibrio e da dinamiche evolutive incerte non sarebbe sufficiente a garantirne, nel lungo termine, la sopravvivenza.

### 1.3. Il principio di 'buona cittadinanza'

Il termine 'corporate good citizenship', interpretato come principio aziendale di buona cittadinanza, viene usualmente accostato dalla letteratura al concetto di responsabilità sociale dell'impresa e definito precisamente come un suo sottoinsieme generalmente volto a denotare relazioni di 'non-business' di natura altruistica e discrezionale tra le organizzazioni ed i diversi stakeholders della comunità di riferimento (Epstein, 1989). Sulla scia della teoria degli stakeholders elaborata da Freeman intorno alla metà degli anni '80 del XX secolo, tale concetto delinea una diversa interazione tra l'impresa e la comunità, un'interazione che non risponde soltanto al principio economico stante generalmente alla base delle relazioni che essa stabilisce con i propri lavoratori, i propri fornitori, i clienti, i creditori, i sindacati, i competitors; piuttosto, un'interazione che guida i rapporti con le istituzioni in una logica non più semplicemente regolatoria e finanziaria (es. tassazione). Il principio aziendale di buona cittadinanza fa infatti riferimento ad un legame più genuino che l'impresa costituisce con i propri portatori di interesse, un legame che indirizza le proprie attività verso la creazione, per tali partners, di un valore aggiunto, che vada ben oltre qualunque logica assistenzialista definita dalla legge o facente parte delle usuali aspettative di business.

Per quanto possa apparire in linea con l'idea di un approccio al business 'etico', il principio di 'buona cittadinanza' vi si discosta in maniera sostanziale, poiché non legato a questioni relative alla giustizia o all'immoralità di un determinato comportamento aziendale nei termini dei comprovati valori sociali quali i diritti, l'eguaglianza, la giustizia o l'utilità. La sua prospettiva non include infatti la riflessione morale quale fattore determinante nella

sceita di ciò che costituisce per l'organizzazione un'adeguata performance sociale. Il criterio fondamentale nello stabilire se un'impresa sia in grado o meno di osservare il principio di 'buona cittadinanza' è quello di un comportamento che sia ritenuto atto a migliorare il benessere pubblico. Come sostenuto da Epstein (1989), tra le misure di 'buona cittadinanza' rientrano, per un'impresa: il supporto finanziario e non di istituzioni comunitarie (es. istituzioni legate alla cultura e all'educazione); il job training; la fornitura di risorse ricreative (es. parchi); gli sforzi intrapresi per avanzare la vita economica, culturale e politica locale.

Per un'impresa essere un buon cittadino, e quindi svolgere un ruolo proattivo nel favorire lo sviluppo ed il benessere dell'ecosistema locale, implica armonizzare i propri obiettivi sui tre pilastri della sostenibilità sopra citati (economico, sociale ed ambientale), ed implica farlo in una prospettiva di lungo periodo. Risulta chiaro come, tuttavia, il continuum che porta, da una parte, ad un coinvolgimento proattivo nella corporate citizenship e, dall'altra, al perseguimento di obiettivi che rispondano a criteri altri dalla massimizzazione del valore per gli azionisti, preveda una serie di stadi intermedi, rappresentati nella matrice qui di seguito (Marsden, 2000):

Corporate Citizenship →			
Obiettivi dell'impresa ↓	Negazione	Coinvolgimento Reattivo	Coinvolgimento Proattivo
Obiettivi economici, sociali ed ambientali di lungo termine	-	Coinvolgimento Reattivo di tipo Olistico	Leadership di Sostenibilità Attiva
Shareholder Value	Attività esterne locali e business-driven	Coinvolgimento Reattivo di tipo Parziale	Coinvolgimento Proattivo di tipo Parziale
Managerial Satisficing	Filantropia Discrezionale	Report specialistici al CEO	Filantropia Strategica

**Figura II.** Matrice obiettivi dell'impresa e grado di coinvolgimento nella corporate citizenship (Marsden, 2000)

Il primo quadrante in alto a sinistra, ad indicare un'impresa che non riconosca il ruolo della corporate citizenship ma che persegua obiettivi insieme di tipo economico, sociale ed ambientale di lungo termine, si mostra vuoto, a segnalare l'impossibilità di conciliare i due orientamenti. Un'impresa che, invece, riesca ad incrociare a tali obiettivi un coinvolgimento reattivo alla corporate citizenship, introdurrà pratiche di gestione dell'impatto sociale del proprio business e relativi sistemi di reporting soltanto come risultato di forti pressioni esterne (in caso, per esempio, di crisi). Laddove invece un'impresa si propone di associare al

tripode degli obiettivi economici, sociali ed ambientali un coinvolgimento proattivo, sarà orientata verso una strategia attiva di leadership politica rispetto alle questioni della sostenibilità.

La prospettiva di massimizzazione dei profitti, la 'shareholder value theory' cara all'economista Friedman, vede l'impresa impegnarsi in strategie che vanno da una negazione delle responsabilità gestionali in ambiti altri da quello economico (con attività di corporate citizenship, se esistenti, localizzate nelle sussidiarie ed in ogni caso business-driven) ad un coinvolgimento proattivo di tipo parziale (laddove il valore azionario può generare l'opportunità di intraprendere azioni autonome relative ad una specifica questione sociale).

Infine, la prospettiva di un'impresa che risponda insieme agli obiettivi degli azionisti e dei managers (managerial satisficing), genera, a seconda del diverso livello di coinvolgimento nella corporate citizenship, le tre seguenti strategie: quella della filantropia discrezionale, caratterizzata da un budget discrezionale detenuto dai dirigenti al fine di consentire le donazioni per cause sociali che essi ritengono di dover devolvere; quella che prevede il reclutamento di specialisti ambientali e comunitari al fine di professionalizzare le sovvenzioni concesse dall'impresa; quella infine della filantropia strategica, che coinvolge tuttavia una piccola parte delle risorse aziendali spesso ignorandone il relativo impatto sociale.

#### 1.4. Sostenibilità e filantropia

Se per gli attori dell'universo manageriale si rende dunque indispensabile conciliare gli interessi relativi alla sfera operativa del business e quelli più propri della società tutta, accordando le pratiche aziendali a fini ambientali e comunitari, il concetto di filantropia muove esattamente in questa direzione: infatti, come suggerito da Frumkin (2006), essa 'consente agli attori privati di agire nell'interesse pubblico'. L'etimologia del termine filantropia si fa risalire al mondo greco, con *φιλία* ad indicare un atteggiamento di amore, di benevolenza, ed *άνθρωπος* a suggerire l'oggetto di tale benevolenza, l'essere umano appunto. Nell'uso odierno del termine, il filantropo fa riferimento ad una persona che compie attività di beneficenza, nel desiderio di aiutare gli altri membri della società.

Dagli albori del XIX secolo, il concetto di filantropia è divenuto proprio delle pratiche aziendali, fino a svilupparsi, nel XX secolo quale attività propriamente strategica per le corporations. Porter e Kramer (2002) riportavano come essa venisse utilizzata quale forma di pubbliche relazioni e pubblicità, promuovendo l'immagine dell'azienda o il proprio brand attraverso le sponsorizzazioni ad alto profilo ed il cause-related marketing, campagne che, nonostante fossero in grado di fornire supporto a cause meritevoli, erano soprattutto volte ad aumentare la visibilità aziendale ed a migliorare il morale dei lavoratori di modo da creare un effettivo impatto sociale.

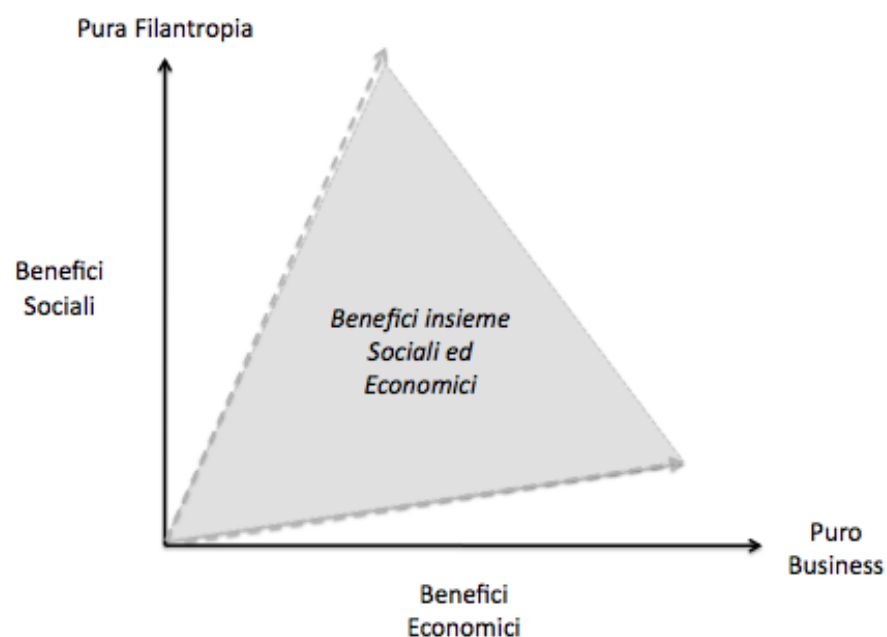
Risulta chiaro come, nel rispondere alla domanda relativa all'adozione o no di una politica filantropica, Friedman avrebbe argomentato come un tale approccio avrebbe deviato l'impresa dai suoi obiettivi ultimi, quelli, cioè di profitto: nelle sue parole, si evidenzia come le donazioni da parte delle imprese a scopi filantropici impediscono agli azionisti di decidere come gestire i propri fondi. 'Laddove si rendesse necessario accordare delle donazioni',

concludeva Friedman, 'esse dovrebbero essere concesse dai singoli azionisti e non dall'impresa'. (Friedman, 1970).

Ad oggi, quanto auspicato da Friedman ritrae, in un certo qual modo, l'effettivo approccio filantropico di molte imprese: pratiche non focalizzate e programmi spesso consistenti in piccole donazioni fatte per supportare cause locali o fornire un generalizzato supporto operativo alle università ed ai centri nazionali di carità nella speranza di predisporre benevolmente i propri lavoratori, i clienti e la comunità locale. Non si tratta di pratiche o programmi legati a specifici obiettivi sociali di business, poiché tali donazioni spesso riflettono i valori personali dei lavoratori o dei dirigenti. Una strategia filantropica di questo tipo non consente spesso alle imprese di generare effettivo valore per sé stesse e per l'ecosistema tutto.

Tuttavia, rendere l'approccio filantropico, in un certo qual modo, fruttuoso è possibile. Sbloccare il valore potenziale insito in tali pratiche risulta essere, ad oggi, una prospettiva quantomeno realistica. Come ricordato da Porter e Kramer (2002), le imprese possono direzionare i propri sforzi caritatevoli verso l'obiettivo di migliorare il proprio contesto competitivo, e cioè la qualità del business environment in cui l'impresa opera. Utilizzare la filantropia per migliorare il contesto di riferimento consente ad un'impresa di allineare gli obiettivi sociali ed economici (Figura III), di fare leva sulle proprie risorse e competenze in favore di un supporto continuo alle cause caritatevoli, ed allo stesso tempo di adottare un approccio di lungo termine che sia effettivamente sostenibile.

Superare la classica dicotomia tra obiettivi sociali ed economici rappresenta, per le imprese, una prerogativa nell'universo della competizione odierno, che si presenta aperto ed trasversalmente interconnesso. In tale universo, le aziende non prosperano da sole, distaccate dalla società stessa di cui fanno parte, poiché la loro abilità di competere dipende fortemente dalle circostanze del luogo in cui operano. Oltretutto, quanto più il miglioramento sociale si lega al business aziendale, tanto più ne deriveranno benefici in termini economici.





### **Figura III.** Una Convergenza di Interessi (Porter e Kramer, 2002)

Comprendere quindi il legame tra la filantropia ed il contesto competitivo aiuta l'impresa ad identificare dove indirizzare i propri sforzi filantropici. Per le aziende, fornire supporto alle cause giuste nella maniera giusta consente loro di attivare un circolo virtuoso: infatti, focalizzandosi sulle condizioni di contesto più importanti per le relative industrie e strategie, fanno in modo che le proprie competenze risultino particolarmente adatte a creare il valore necessario per i partner di riferimento (es. organizzazioni nonprofit).

## **2. L'impatto della sostenibilità sul vantaggio competitivo dell'impresa**

### **2.1. La riduzione dei costi**

L'impegno alla sostenibilità e ad una responsabilità sociale sembra richiedere, da parte delle imprese, ingenti sforzi economici di adattamento alla produzione, con costi di investimento iniziali quindi molto elevati, relativi all'acquisto o utilizzo di tecnologie ad alto potenziale di efficientamento ed alla specificità dei materiali da includere nei processi. Tale visione è, soprattutto, una visione di breve termine, un orientamento short-term che dimostra avere poco a che fare con un approccio realmente strategico. Per un CEO, pensare alla profittabilità come risultato di 3-6 mesi di operazioni e di gestione del business, si rivela, se non altro, riduttivo: è un classico in materia finanziaria considerare il ritorno di un investimento su una prospettiva più ampia, un orizzonte di 3-5 anni, per apprezzarne gli effettivi risultati. Ed è un classico strategico orientare gli obiettivi dell'impresa ad abbracciare un futuro più remoto che prossimo: non è possibile infatti misurare il vantaggio competitivo nei termini di costi e ricavi di oggi, perché significherebbe trascurare gli effetti, per esempio, delle economie di scala, di scopo e di apprendimento. Quello che è necessario, per le imprese, è uno shift del proprio mind-set, ad adottare dunque un focus sull'efficienza del sistema nel suo complesso e non sulla mera riduzione dei costi di ciascuna delle parti (Haanaes et al., 2013): con tale mind-set la singola impresa sarà disposta a sostenere una spesa più elevata in termini di materiali e processi certa che, oltre al risparmio effettivo di cui farà esperienza in un secondo momento, sarà in grado di beneficiare l'ecosistema tutto, e che inoltre tali benefici si rifletteranno ancora sulla sua reputazione.

L'argomento fin qui accennato è quindi relativo a come le imprese, impegnate in attività di RSI, possano incrementare la propria competitività: adottare un atteggiamento pro-attivo a livello ambientale, per esempio, porterebbe per l'impresa ad una diminuzione dei costi di ottemperamento ai regolamenti ambientali presenti e futuri, ad una crescita della propria efficienza e ad una riduzione dei costi operativi (Berman et al., 1999). Come suggerito da Clarke (1994), in un nuovo mondo orientato al green, i manager potranno ridisegnare i prodotti in modo da utilizzare materie prime meno inquinanti e derivanti da risorse non finite, uno sforzo che risulterebbe in una forte riduzione dei costi operativi e in un risparmio di inventario.

Le imprese possono inoltre generare vantaggio competitivo dalle attività di RSI più propriamente legate alla comunità: costruire infatti delle buone relazioni con la comunità di riferimento consentirebbe alle aziende di beneficiare di vantaggi fiscali e di diminuire

l'ammontare delle regolamentazioni ad esse imposte, in quanto esse verrebbero percepite quali membri già 'legittimati' dalla società.

Naturalmente, ad un approccio pro-attivo di creazione di vantaggio competitivo si affianca un atteggiamento difensivo, soprattutto sul lato dei costi, per le imprese che si impegnano in attività di sostenibilità e di responsabilità sociale: per esempio adottare standard ambientali più elevati si porrebbe quale risposta ad un incremento dei costi di utilizzo di materie tossiche, incremento ad oggi in vigore in diversi paesi del mondo. In questo caso, come sostenuto da Cairncross nel relativo editoriale (Clarke et al., 1994), è stata 'la paura a guidare molte iniziative ambientali intraprese dalle imprese'.

Risulta chiaro come un orientamento difensivo, attivato in risposta al timore di incorrere in crescenti costi, non si accordi moralmente al principio base della sostenibilità, quello per cui l'obiettivo delle imprese risiederebbe in nella creazione di un valore che sia economico e sociale al tempo stesso, e che si prospetti a lungo termine. Le imprese dovrebbero infatti riconoscere che, nell'ottica strategica di crescita e di sopravvivenza per sé stesse e per il business ecosystem, ragionare in termini di costi e ricavi in una prospettiva di *hic et nunc* potrebbe non dimostrarsi affatto profittevole.

## 2.2. La gestione dei rischi

A partire dagli anni '90 del secolo scorso la questione relativa alla necessità, per le imprese, di gestire il rischio sistemico dei mercati che esula da un loro immediato controllo ha esercitato crescenti pressioni. In molti casi infatti, la fluttuazione delle variabili economiche e finanziarie ha tracciato effetti devastanti per la strategia e, quindi, per la performance aziendale (Froot et al., 1994).

A fronte di tali effetti, risulta chiaro come, per le imprese, adottare un approccio di responsabilità sociale e sostenibilità consente di ridisegnare i classici assunti economici che regolano il sistema finanziario, i mercati e la loro volatilità. Per creare una crescita consistente e generare ricchezza per tutti i portatori d'interesse si è dimostrato necessario per le imprese dirigere gli sforzi immediatamente successivi alla crisi finanziaria ad includere le fonti di instabilità emergenti relative al contesto ambientale, sociale e di governance: questioni come il cambiamento climatico, l'esaurimento delle risorse e il deterioramento dell'ecosistema ambientale devono infatti rientrare nel risk framework aziendale.

La letteratura definisce il rischio quale 'la probabilità di un esito negativo' (Rescher, 1983), e la sua gestione quale 'il processo di comprensione circa la natura di futuri eventi incerti e di generazione di piani costruttivi per mitigarne gli effetti laddove questi costituiscano una minaccia o per trarne vantaggio laddove questi costituiscano un'opportunità' (Taplin e Schymyck, 2005). In tale contesto, le evoluzioni di tipo ambientale e sociale che hanno luogo nell'universo di cui le imprese stesse fanno parte non possono essere trascurate. Un approccio non sostenibile o comunque non orientato verso una responsabilità sociale non consentirebbe ai manager di valutare e gestire il rischio adeguatamente, poiché mancherebbe di considerarne due componenti altre da quella economica: quella cioè sociale ed ambientale.

Nel fornire, da un lato, informazioni circa la componente sociale ed ambientale del rischio e nell'offrire, dall'altro, mezzi efficaci per rispondervi, la responsabilità sociale dell'impresa si dimostra quindi intrecciata alla questione relativa alla gestione del rischio. Un'impresa

che sia in grado di stabilire solide relazioni con i suoi stakeholders potrà beneficiare dell'accesso alle informazioni relativo a problematiche ambientali, politiche e sociali, costruendo così un quadro più completo delle fonti di incertezza che potrebbero impattare negativamente o positivamente sul proprio assetto strategico e sulla propria performance: come suggerito da Kytte e Ruggie (2005), 'una strategia di coinvolgimento attivo degli stakeholders fornisce all'impresa le antenne attraverso cui cogliere i segnali relativi a minacce incombenti e ne suggerisce le più efficaci risposte'.

Laddove il rischio d'impresa deriva dalla possibilità di incorrere in onerose sanzioni quale risultato di determinate azioni regolatorie che influenzano la percezione dei consumatori relativamente alla possibile distribuzione di costi e ricavi futuri (Izzo, 2014), come suggerito da Soppe (2004), le imprese impegnate in attività di responsabilità sociale vengono generalmente considerate meno rischiose.

Risulta chiaro dunque come, attraverso un'attività esterna ed interna di rilevazione, reportistica e monitoraggio, la vulnerabilità delle imprese e la minaccia di diversi tipi di rischio possa essere significativamente ridotta: legare quindi la responsabilità sociale dell'impresa ai suoi processi chiave nello sviluppo del business, intrecciando una maglia di relazioni con diversi stakeholders e facendo quindi leva su una conoscenza approfondita di tali attori e delle questioni che li riguardano, nonché sulle informazioni in loro possesso, si dimostra necessario per rendere il sistema di gestione del rischio più efficace.

### 2.3. Il rafforzamento del capitale immateriale

La resource-based view ha giocato, a partire dagli anni '80, un ruolo chiave nell'analisi strategica e nell'identificazione di una nuova fonte di vantaggio competitivo per le imprese, le risorse appunto (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Secondo tale approccio, infatti, l'eterogeneità della performance tra le imprese all'interno di uno specifico settore può essere attribuita alla dotazione di risorse (materiali ed immateriali) che ciascuna azienda ha a disposizione: laddove un'impresa avesse potuto vantare, *ceteris paribus*, un set di risorse che rispondesse ai quattro requisiti di valore, rarità, inimitabilità ed organizzazione, essa avrebbe potuto sviluppare un vantaggio competitivo nell'industria rispetto ai suoi competitors.

Nel riconoscere dunque il ruolo giocato dalle risorse quale fattore determinante nello spiegare le differenze in termini di performance delle imprese appartenenti ad una stessa industria e quindi rispondenti alla stesse dinamiche esterne, il focus strategico si indirizza verso una prospettiva tutta interna. E, se è vero che la capacità competitiva di un'impresa può derivare, tra le altre cose, dal pool di beni materiali ed immateriali che essa ha a disposizione, e che è inoltre in grado di sfruttare in maniera efficiente, è vero anche che nelle dinamiche relazionali che essa stabilisce con gli attori esterni, tale pool può essere, se non altro, arricchito.

La letteratura è infatti concorde nello stabilire che i processi sociali ed ambientali possono infatti favorire lo sviluppo risorse intangibili, il capitale immateriale in possesso di un'impresa, che di conseguenza potrà divenire fonte di vantaggio competitivo (Hart, 1995; Sharma e Vredenburg, 1998). Nell'integrare la teoria degli stakeholders a quella della resource-based view, Surroca et al. (2010) identificano quattro tipologie di risorse immateriali che possono essere rafforzate laddove un'impresa sviluppi solide relazioni con i

diversi portatori di interesse: le risorse umane, quelle tecnologiche, la reputazione e la cultura.

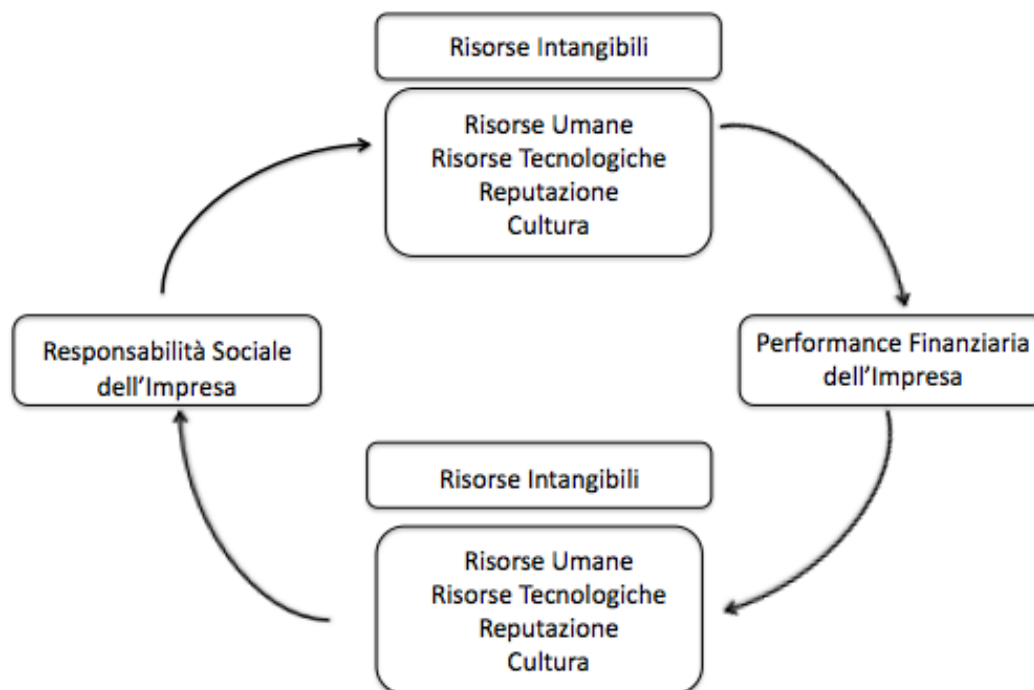
Da un punto di vista delle risorse umane, infatti, risulta chiaro come un'impresa che adotti un approccio sostenibile e di responsabilità sociale sia in grado non soltanto di attrarre sul mercato del lavoro candidati migliori, ma di ritenerli una volta assunti, riducendo inoltre in tal modo i costi di training e reclutamento (Albinger e Freeman, 2000). Tale impresa potrà inoltre beneficiare di un alto morale dei propri lavoratori, facendo in modo che questi siano favorevoli a contribuire ad iniziative fruttuose per sé stessa e per la comunità di riferimento (Peterson, 2004), rinforzando così il circolo virtuoso della responsabilità sociale e del rafforzamento delle risorse immateriali.

Per quel che riguarda le risorse tecnologiche, una strategia pro-attiva dal punto di vista sociale ed ambientale contribuisce a rafforzare la qualità del capitale relazionale di un'impresa, favorendo in tal modo la capacità di creare nuovi prodotti, di rinnovare le tecnologie e di dar vita ad idee profittevoli (Thomson e Heron, 2006). Tali capacità di creazione di nuovi prodotti e sviluppo di tecnologie ed idee risultano essere costose e difficili da imitare dai competitors e dunque l'innovazione diviene fonte per l'impresa di vantaggio competitivo.

Intuitivamente inoltre, rispondere ad obiettivi sociali consente alle imprese di migliorare la propria immagine ed il proprio brand, contribuendo così ad aumentarne la reputazione. Dimostrare interesse ad abbracciare un approccio di tipo responsabile nei confronti della comunità rappresenta infatti un segnale che l'impresa tenderà ad assumere un comportamento che risponda alle aspettative degli stakeholders (Brammer e Pavelin, 2006): dunque, poiché la risorsa reputazione incarna l'opinione che il pubblico sviluppa nei confronti di un'azienda e tale opinione viene a sua volta influenzata dalla capacità che essa ha di andare incontro alle aspettative dei diversi attori, in tale processo la reputazione dell'impresa potrà beneficiarne (Donaldson e Preston, 1995).

Infine, la responsabilità sociale dell'impresa consente lo sviluppo di una cultura innovativa, di relazioni collaborative e di fiducia reciproca tra i diversi gruppi di stakeholders, dando vita ad un linguaggio comune tra gli attori organizzativi e consentendo tra questi la creazione di canali di comunicazione e di interazione formali ed informali (Howard-Grenville e Hoffman, 2003) che favoriscano un'atmosfera culturale che promuova l'impegno e l'apprendimento.

Secondo Surroca et al. (2010), la responsabilità sociale d'impresa ed il conseguente rafforzamento delle quattro risorse immateriali rappresentate dalle risorse umane, tecnologia, reputazione e cultura consentono ad un'impresa di migliorare la propria performance finanziaria dando così vita ad un circolo virtuoso in cui la stessa performance farà leva a sua volta su tale patrimonio intangibile e, di conseguenza, sull'impegno in ambito sociale ed ambientale intrapreso dall'azienda (Figura IV).



**Figura IV.** Il circolo virtuoso dalla RSI alla PFI ed il ruolo delle risorse immateriali (adattato da Surroca et al., 2010)

#### 2.4. Lo sviluppo di partnership strategiche

Ai vantaggi relativi alla riduzione del rischio, al rafforzamento delle risorse interne, al più facile accesso al capitale e ad una riduzione del suo costo (Sharfman e Fernando, 2008; Cheng et al., 2011), all'accesso a nuovi mercati ed al miglioramento della reputazione e della legittimazione da parte del pubblico di riferimento, si aggiunge per un'impresa che adotti una prospettiva di responsabilità sociale quello di rafforzamento e sviluppo delle relazioni con gli stakeholders e con gli enti regolatori.

Partendo dall'assunto che 'nessuna impresa è un'isola', in grado di rispondere da sé alle sfide emergenti nell'ambiente esterno, è evidente come, nell'impossibilità di astrarsi dal contesto di riferimento e di sopravvivere all'intensa volatilità del mercato da sola, l'azienda riconosca la necessità di costruirsi una fitta maglia di relazioni, con partner di varia natura che risultino complementari alla propria dotazione finanziaria, tecnologica e di conoscenza e con i quali garantirsi una crescita ed uno sviluppo di lungo termine.

Il vantaggio competitivo di un'impresa, altro da quello di cui beneficia in quanto parte di una specifica industria o in quanto in possesso di un determinato set di risorse, deriva dalla sua capacità di legarsi alle altre imprese o agli altri attori, a bilanciare con questi i propri punti di forza e di debolezza. L'orientamento ad una responsabilità sociale da parte dell'impresa costituisce insieme il risultato e la determinante di tale approccio, un approccio, per l'appunto, di tipo collaborativo. Problemi sistemici determinano l'imperativo di

partnerships ed alleanze, inter ed intra settoriali, e tali relazioni impattano a loro volta sulla capacità competitiva di un'impresa.

Allineare gli obiettivi economici a quelli sociali ed ambientali risulta in collaborazioni con diversi attori in grado di spingere verso l'alto la curva del valore creato, sia per le imprese che per l'ecosistema. Da un punto di vista operativo, collaborare con i consumatori, i fornitori ed i rivenditori consente ad un'impresa di identificare eventuali inefficienze e promuovere innovazione lungo la catena del valore; tali partnerships permettono il monitoraggio costante dei processi e delle risultanti performance; incoraggiano un flusso delle informazioni più trasparente e promuovono un circolo di fiducia che favorisce l'espletamento dei processi in maniera efficace.

Aprire un dialogo con i membri della società consente alle imprese di appropriarsi di ritorni crescenti in termini di valore creato: se il legame con i consumatori permette di meglio identificare i loro bisogni e di rispondervi adeguatamente, quello con gli attori istituzionali nell'ottica di conformità alle pressioni regolatorie e ambientali ne garantisce la legittimazione e dunque la sopravvivenza.

### **3. Ambiti gestionali di applicazione dell'orientamento alla sostenibilità**

#### **3.1. Corporate Governance e RSI**

La corporate governance definisce 'l'insieme dei meccanismi in grado di influenzare le decisioni prese dai managers quando vi è separazione tra controllo e proprietà' (Larcker et al., 2007). Tali meccanismi rappresentano, secondo Shleifer e Vishny (1997) istituzioni economiche e legali che possono essere alterate attraverso il processo politico. La corporate governance ha a che fare con il cosiddetto problema di agenzia, la separazione cioè tra il management e la finanza, che consente ai primi di dilapidare i fondi dei finanziatori in progetti poco profittevoli o di fuggire con tali fondi (Shleifer e Vishny, 1997). In tale problema di agenzia la letteratura fa spesso rientrare la responsabilità sociale dell'impresa, per la quale se i managers tendono a sovra-investire in attività sostenibili per costruirsi la reputazione di buoni cittadini, il CEO favorisce tali attività per generare supporto da parte degli attivisti sociali ed ambientali con l'obiettivo di ridurre la probabilità di un suo turnover nel periodo successivo (Harjoto e Jo, 2011). La relazione tra corporate governance e responsabilità sociale viene evidenziata inoltre da Jensen (2001) e Calton e Payne (2003), i quali individuano tra le motivazioni dell'impegno in attività legate alla sostenibilità la volontà di ridurre il conflitto di interessi tra i manager e gli stakeholders che investono o no nell'impresa (la cosiddetta ipotesi della 'risoluzione del conflitto').

Dunque, se l'emergere di temi legati alla sostenibilità ed al raggiungimento degli obiettivi sociali ed ambientali contestualmente a quelli economici ha portato le imprese a considerare aspetti della propria performance altri da quello finanziario, secondo i quali una eventuale crescita in termini di dimensioni non dovrebbe contribuire meramente all'economia globale, quanto piuttosto riconciliare e bilanciare gli interessi di differenti stakeholders, la corporate governance non può far altro che abbracciare sotto il proprio ombrello tali temi. Le imprese sono quindi incoraggiate a promuovere trasparenza, principi etici, onestà e responsabilità contabile in tutti i propri accordi (Jamali et al., 2008). Sarebbe quindi necessario eludere dal tradizionale inconciliabile binomio tra corporate governance e responsabilità sociale, come a

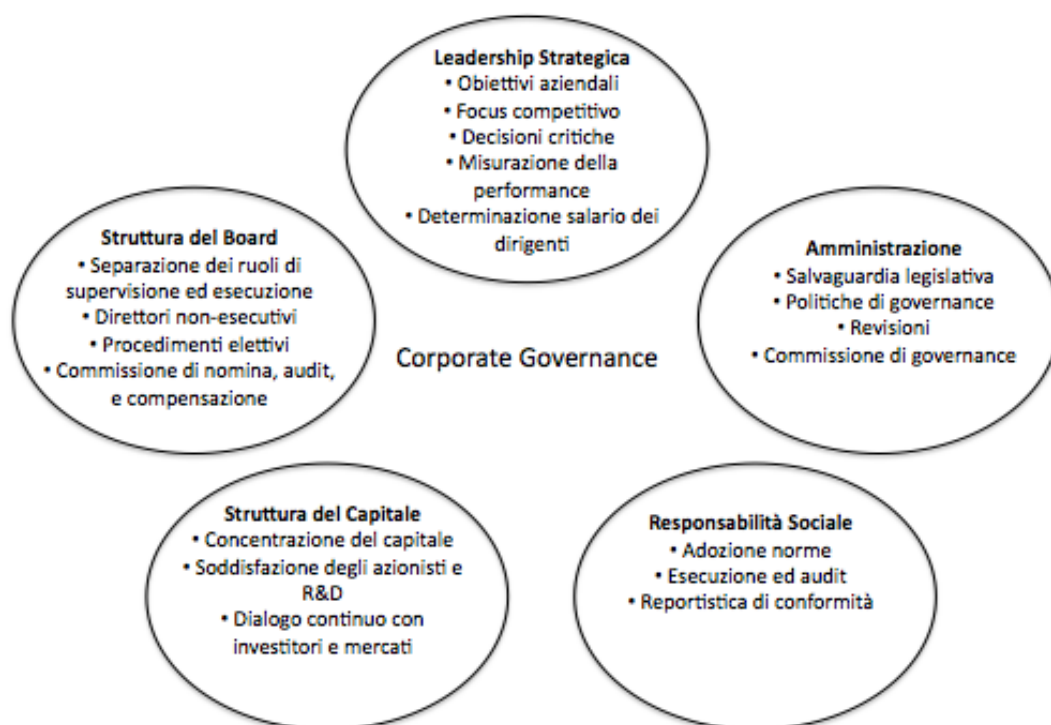
considerarli modelli di contabilità non interrelati, modelli le cui linee guida e gli standard di reportistica si sono evoluti separatamente (Bhimani e Soonawalla, 2005), ed interpretare le due quali facce della stessa medaglia. Laddove la corporate governance si riferisce, come anticipato sopra, al sistema attraverso cui le imprese sono gestite e controllate (Cadbury, 2000), includendo, in una definizione più ampia, le responsabilità aziendali rispetto ai diversi stakeholders in grado di fornire a questi ultimi le risorse necessarie per la propria sopravvivenza, la propria competitività ed il proprio successo (MacMillan et al., 2004), la responsabilità sociale è stata definita quale l'insieme di politiche, programmi e pratiche integrati nelle attività di business e nei processi di decision-making che intendono assicurare all'impresa una massimizzazione dell'impatto positivo delle sue operazioni sulla società (Business for Social Responsibility, 2003). La letteratura (Carroll, 1979; 1991) distingue inoltre quattro tipologie di responsabilità sociale: quella economica (legata, per esempio, al lavoro ed ai salari), quella legale (compliance legale e rispetto delle regole), quella etica (ancorata al principio di moralità e del fare ciò che è giusto, corretto ed onesto) e quella discrezionale (costituita da donazioni filantropiche occasionali e volontarie).

Nel tentativo di comprendere il legame tra la corporate governance e la responsabilità sociale faremo riferimento a tre modelli indicati da Jamali et al. (2008): il primo (Figura V) suggerisce come la corporate governance debba essere considerata quale pilastro della responsabilità sociale, e quindi debba includere un sistema effettivo per fare in modo di fornire le basi ad attività di RSI solide ed integrate.



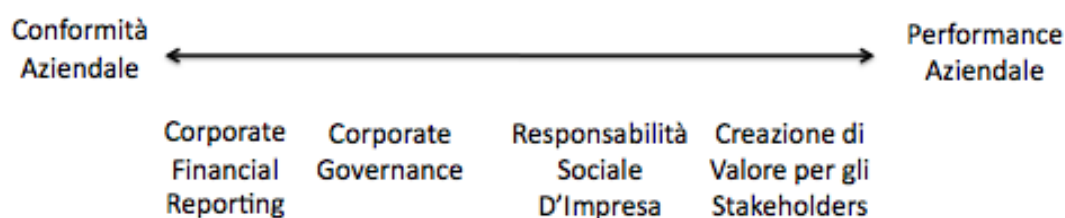
**Figura V.** La corporate governance quale pilastro della RSI (adattato da Jamali et al., 2008)

Il secondo modello fa riferimento alla relazione opposta, indicando la RSI come dimensione della corporate governance: ai suoi tradizionali attributi di struttura del board, amministrazione, leadership strategica, struttura del capitale e relazioni sul mercato si aggiungono infatti quelli più sociali di reportistica sulla conformità, adozione delle norme, esecuzione ed audit (Figura VI).



**Figura VI.** La RSI quale dimensione della corporate governance (adattato da Jamali et al., 2008)

Infine, il terzo modello descrive la corporate governance e la responsabilità sociale come due parti di un continuum relativo alla contabilità aziendale. In tale continuum quindi, che identifica diversi livelli di conformità alle leggi ed agli standard ponendo ad un'estremità la performance ed all'altra la conformità aziendale, i due orientamenti vengono interpretati quali parte di un unico framework.



**Figura VII.** Il continuum dalla conformità alla performance aziendale (adattato da Jamali et al., 2008)

Risulta quindi evidente come, se da un lato un orientamento alla responsabilità sociale che non sia radicato nel contesto di una solida governance aziendale non riuscirebbe a portare ad



una creazione di valore di lungo termine per l'impresa e l'ecosistema, dall'altro una corporate governance non potrà essere effettiva senza attenersi alle linee guida della responsabilità sociale, proprio per la necessità, dato l'odierno contesto di riferimento, di raggiungere l'obiettivo della profittabilità rispondendo alle esigenze dei diversi stakeholders.

### 3.2. Trasparenza, rendicontazione e rating

La trasparenza si pone quale condizione necessaria per un approccio sostenibile da parte dell'impresa: è necessario infatti che gli stakeholders possano chiaramente riconoscere i segnali di un orientamento alle questioni sociali ed ambientali, e possano quindi essere informati relativamente alle iniziative che l'impresa intraprende in questa direzione. In mancanza di tali informazioni infatti, i diversi stakeholders potrebbero percepire tali iniziative come rispondenti al fine ultimo di aumentare la propria reputazione quale 'buona impresa' che ascolti e vada incontro alle esigenze della comunità.

Il bisogno di tale trasparenza contrasta in maniera drammatica con il trend attuale del mercato. Come suggerito da Dubbink et al. (2008), l'evidenza empirica dimostra che il livello negli ultimi anni si attesta su cifre non sufficienti. Walden e Schwarz (1997) riportano come la divulgazione da parte di molte imprese circa le proprie informazioni e la propria rendicontazione fosse determinata da una circostanza specifica: risultava infatti tipico delle aziende divulgare i propri dati per rispondere alle pressioni pubbliche generatisi in seguito a crisi o incidenti. I vantaggi della trasparenza sulla responsabilità sociale d'impresa sono tuttavia riconosciuti dalla letteratura: in primo luogo, laddove i consumatori attribuiscono valore alle conseguenze sociali ed ambientali del prodotto che acquistano, la trasparenza accresce le efficienze allocative; in secondo luogo, essere chiari circa le iniziative di responsabilità sociale consente ad un'impresa di distinguersi dalle altre che non operano con tale approccio e di fornire quindi incentivi ad innovare prodotti e processi per generare ulteriore valore nella dimensione sociale ed ecologica (Kaptein, 2003).

Dal punto di vista morale inoltre, fornire ai propri clienti un set completo di informazioni circa le caratteristiche del prodotto reso disponibile dall'impresa ne migliora la libertà di scelta, mostrando una forma di rispetto nei confronti dei partners impegnati nella transazione.

Nell'attendere al principio di trasparenza, le imprese devono affiancare alla reportistica di tipo tradizionale una rendicontazione di impronta sociale. Quest'ultima è stata definita come 'un approccio che consente all'impresa di rendere conto delle attività che enfatizzano la necessità di identificare comportamenti socialmente rilevanti, di determinare verso chi l'impresa è responsabile della sua performance sociale e di sviluppare misure appropriate e tecniche di reportistica' (Crowther, 2000).

Una rendicontazione di impronta sociale riduce le asimmetrie informative e l'incertezza relativa ai fattori che impattano sul valore dell'impresa e quindi, di conseguenza, riduce il costo del capitale proprio (Rodriguez et al., 2006). E' importante ricordare che i rating circa la performance delle imprese in materia di responsabilità sociale, e quindi associabili al loro costo del capitale proprio, possono essere resi disponibili agli investitori attraverso parti terze: essi tuttavia, di per sé, non sono in grado di fornire sufficienti informazioni agli investitori perché possano valutarne la performance sociale. In tale contesto, una divulgazione dettagliata della responsabilità sociale fornirebbe loro ulteriori informazioni per poter far propri tali ratings: oltretutto, una divulgazione su base volontaria dimostra da

parte dell'impresa una certa confidenza circa le performance delle proprie attività, confidenza che trasmette agli investitori un messaggio positivo o che, in caso di bassa performance, consente all'impresa di fornirne adeguate spiegazioni.

Uno strumento utile a redigere una rendicontazione che includa obiettivi ed attività di stampo comunitario è quello del bilancio sociale: un documento attraverso il quale l'impresa può formalizzare il proprio impegno in materia di una responsabilità più ampia, quella cioè nei confronti dei diversi portatori di interesse. E' un atto volontario che comunica all'esterno le attività intraprese e le risorse impiegate a creare valore per i vari interlocutori in gioco. In sostanza esso risponde a cinque obiettivi:

- Comunicare agli stakeholders i valori che l'impresa assume quali portanti per lo svolgimento del suo business;
- Informare gli interlocutori circa gli effetti che l'interiorizzazione di tali valori produce sull'espletamento delle diverse attività aziendali;
- Pianificare una strategia che risponda agli interessi economici e sociali e ambientali dell'impresa e degli interlocutori;
- Identificare e descrivere le relazioni che l'impresa intrattiene con l'ambiente esterno;
- Determinare il valore generato per gli stakeholders e le relative modalità di distribuzione ed appropriazione.

Definendo tali obiettivi e formalizzandoli in un documento ufficiale, l'impresa si assume la responsabilità di diffondere una vera e propria cultura delle relazioni, rispondendo ai principi di trasparenza morale ed economica, ed alimentando ritorni positivi sul mercato riducendo l'incertezza per gli investitori.

### 3.3. Le sfide in campo ambientale

A fronte di cambiamenti drammatici nell'ecosistema, ravvisabili nei frequenti e devastanti fenomeni climatici quali alluvioni e tornado, la società tutta e gli attori che ne fanno parte riconoscono ad oggi la minaccia rappresentata dal riscaldamento globale e dal climate change. Risulta impossibile inoltre concepire tale cambiamento come esogeno alla responsabilità umana, in quanto le scienze sono concordi nello stabilire che l'eccessivo aumento delle temperature negli ultimi decenni sia stato causato dalle emissioni di anidride carbonica (uno dei gas serra più dannosi) rilasciate nell'atmosfera in volumi crescenti a partire dalla rivoluzione industriale. Secondo Allen et al. (2009) a partire da quel periodo una quantità esorbitante di tale gas è stata rilasciata nell'atmosfera, causando un incremento della temperatura terrestre di circa un 1°C: un ulteriore rilascio di egual misura, che si prospetta avvenire intorno al 2040-2045, determinerà un aumento di 2°C, a segnare il limite massimo per i più pericolosi cambiamenti in termini climatici che causeranno serie conseguenze per la vita sulla terra.

La criticità di tale rilascio da parte delle imprese che perseguivano le loro attività di *business as usual* sta nella irreversibilità di tale accumulo: l'anidride carbonica, differentemente dagli altri gas serra, tende a causare effetti che persistono nell'atmosfera per milioni di anni. A fronte di tale verità scientifica, laddove le continue emissioni di gas serra determineranno un ulteriore riscaldamento delle temperature e cambiamenti di lunga durata nel clima, causando un sensibile aumento della probabilità di impatti permanenti ed irreversibili per l'ecosistema (IPCC, 2014) la sola strategia per le imprese è quella di ridurre in maniera sostanziale l'ammontare delle proprie emissioni, nel tentativo di limitare i rischi del climate change.

Nonostante le imprese di trovino a fronteggiare oggi diverse sfide su scala globale, dalle minacce di un collasso del sistema finanziario ad evoluzioni demografiche destabilizzanti, quella dettata dagli estremi cambiamenti climatici ed insieme, dalla scarsità di risorse a disposizione, ne determinano un impatto senza precedenti, minacciando i profitti aziendali e la prosperità globale (Winston, 2014). E' necessario, per provare a gestire tale cambiamento, che la strategia dell'impresa si muova in accordo con tutti i membri della società – settore privato, cittadini, governi ed istituzioni pubbliche – e che si impegni al di là di obiettivi di miglioramento della performance ambientale che siano sostanzialmente di natura incrementale. Non più iniziative di breve termine, come quelle ad esempio rivolte ad ottenere una efficienza energetica, ma progetti di più ampia portata, che siano radicali tanto quanto il cambiamento climatico di cui fanno esperienza.

Tale sfida rientra perfettamente nell'ottica di un'impresa che si dimostri responsabile nei confronti della comunità e dell'ambiente di cui fa parte: concepire una catena del valore che non si accordi all'obiettivo di riduzione delle emissioni o di sapiente sfruttamento delle scarse risorse a disposizione significherebbe eludere da tali responsabilità.



**Figura VIII.** Una strategia ridefinita (Winston, 2014)

Come suggerito da Winston (2014), per rispondere ad un tale shift di mindset, ed acquisire la flessibilità necessaria ad operare in virtù di tali condizioni, l'impresa deve trasformare la propria strategia in tre modi (Figura VIII): deve ripensare la propria vision, abbracciando un

approccio di lungo termine ed un orientamento alle innovazioni radicali; deve ridefinire i propri metri di valutazione, ad includere il valore del capitale naturale e sociale; deve infine stringere nuove tipologie di collaborazione, per raggiungere obiettivi altri da quelli propri del suo business.

#### **4. Dalla RSI alla CSV**

##### 4.1. La creazione di valore condiviso

L'approccio obsoleto di creazione del valore che aveva caratterizzato le ultime decadi, con le imprese impegnate spesso ad operare alle spese della comunità o in ogni caso concentrate sull'ottimizzazione di una performance finanziaria di breve termine, a sottovalutare il benessere dei propri clienti, l'esaurimento delle risorse naturali vitali per il business e le difficoltà economiche della comunità, è stato di recente abbandonato in favore di una visione che riporti insieme il business e la società. Nel tentativo di conformarsi ad una strategia di sostenibilità tuttavia, come suggerito da Porter e Kramer (2011), le imprese sembrano mancare di un framework in grado di guidare tali sforzi, risultando impantanate in un approccio di responsabilità sociale che rilega le questioni sociali alla periferia e non al cuore delle sue attività. L'idea di concepire un mind-set che accordi la visione di business a quella sociale ponendole al centro dell'operato aziendale e non più ai margini risulta per Porter e Kramer nel concetto di shared value, valore cioè condiviso. Con l'obiettivo di dare una forma nuova al capitalismo intrecciandolo con gli interessi sociali e promuovendo al tempo stesso una crescita della produttività e dell'innovazione, il fine ultimo dell'impresa diventa quello di dare vita ad un valore condiviso da tutti gli interlocutori, al di là di una mera risposta ai relativi bisogni.

Nel riconoscere come tali bisogni siano in grado di definire i mercati stessi in cui l'impresa opera, la definizione di shared value esula dalla condivisione del valore già creato. Non si tratta di un approccio redistributivo, secondo cui l'impresa trasferisce la ricchezza creata agli altri membri della comunità: è un processo simbiotico, attraverso cui, insieme, impresa e stakeholders espandono il set di benessere economico e sociale, ridefinendo i principi cardine della sua creazione.

Alla base di tale prospettiva sta naturalmente l'idea di una competitività aziendale strettamente legata alla salute della comunità intorno ad essa: al fine di poter creare un ambiente che, oltre a generare domanda per il prodotto o servizio, sia di supporto alla conduzione del business, un'impresa necessita quindi di una comunità prospera. Laddove molte aziende hanno fatto propria tale idea, andando incontro ai bisogni di lavoratori e gli stakeholders, molte altre, inseguendo il trend di un estensivo outsourcing e offshoring, hanno indebolito drammaticamente il loro legame con le comunità di riferimento. Spostare le attività di produzione in località low cost non si accosta tuttavia all'idea di sostenibilità sociale e di benessere della comunità: è una soluzione che non consente di liberare il potenziale insito nel rapporto tra azienda e stakeholders, che non crea valore condiviso, quel valore cioè 'definito come le politiche e le pratiche operative che migliorano la competitività

di un'impresa agendo contestualmente come leva in grado di avanzare le condizioni economiche e sociali del contesto in cui opera' (Porter e Kramer, 2011).

L'orientamento alla globalizzazione, in un crescendo di attività localizzate in nuove e nuove aree, determina una perdita di contatto con la propria terra natia ed una perdita d'interesse nei confronti del relativo benessere economico e sociale. Per invertire tale tendenza, e creare valore economico partendo da quello sociale, l'impresa può agire attraverso tre modalità (Porter e Kramer, 2011): riconcettendo i prodotti ed i mercati; ridefinendo la produttività della catena del valore; creando cluster industriali di supporto nelle aree di localizzazione dell'impresa.

Riconcettare i prodotti ed i mercati significa identificare i bisogni sociali (a costituire ad oggi la fetta più ampia dei bisogni non soddisfatti dal mercato), i benefici ed i danni che possono derivare da un determinato prodotto ed identificare allo stesso tempo sia le opportunità di differenziazione e riposizionamento nei mercati tradizionali che quelle di penetrazione e sviluppo in nuovi mercati.

Ridefinire la produttività della catena del valore significa anzitutto riconoscere la presenza di un costo economico per l'impresa derivante da problemi sociali: la congruenza tra il progresso sociale e la produttività della catena del valore risulta infatti, ad oggi, molto più ampia di quanto tradizionalmente stimato. Diverse imprese hanno compreso quanto, ad esempio, gli sforzi finalizzati a minimizzare l'inquinamento, una volta considerati come inevitabile leva di aumento dei costi operativi, possono essere portati a termine attraverso tecnologie più avanzate con un incremento nominale dei costi, portando nel lungo termine ad un risparmio dei costi grazie al riutilizzo delle risorse, l'efficienza e la qualità dei processi.

Favorire lo sviluppo di cluster industriali locali significa creare per le imprese un'infrastruttura che ne stimoli l'innovatività e la produttività; tali concentrazioni geografiche non solo di imprese, ma anche di istituzioni, consentono di dare vita ad un ecosistema che incoraggi l'efficienza e la collaboratività, e facilitano la necessaria connessione tra il successo aziendale e quello della comunità. In questo contesto, infatti, la crescita dell'impresa ha un effetto moltiplicatore, poiché, laddove opportunità di lavoro vengono create nelle industrie immediatamente vicine, il seme di nuove aziende viene piantato, e la domanda per servizi ancillari aumenta.

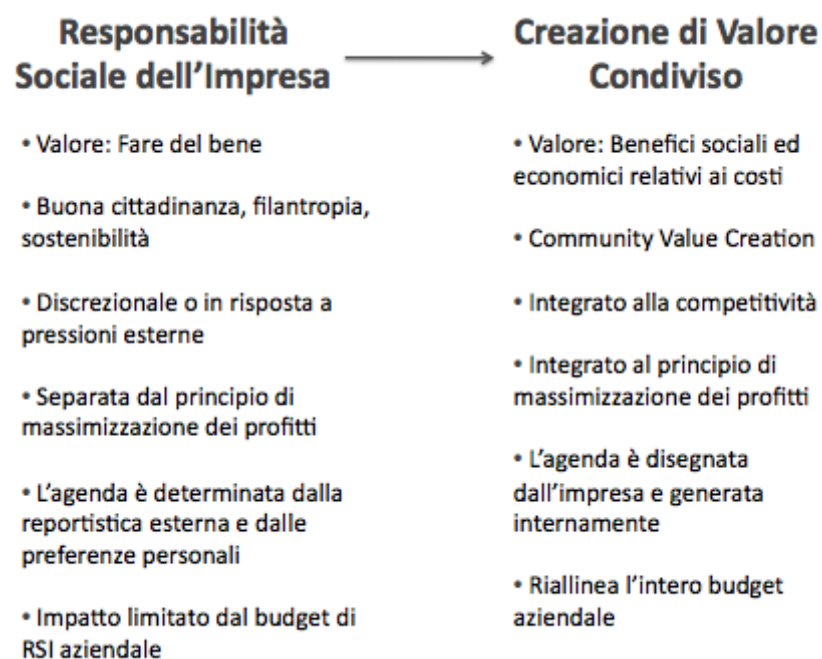
Con tali presupposti, risulta chiaro alle imprese come la prospettiva di valore condiviso debba divenire parte integrante della strategia: e, se l'essenza di quest'ultima risiede nella scelta di un posizionamento esclusivo e di una catena di valore distintiva su cui fare leva, creare valore condiviso apre la strada a nuovi bisogni da soddisfare, nuovi clienti da servire, nuove modalità di configurazione della value chain.

## 4.2. Oltre la RSI

Se la responsabilità sociale dell'impresa descrive le pratiche di investimento di un set di risorse aziendali in attività di 'buona cittadinanza' come quelle relative, ad esempio, alle donazioni per giuste cause, alla reportistica sugli impatti ambientali e sociali, ed al riciclaggio dei materiali, l'approccio di creazione di valore condiviso trasla l'orizzonte su un piano differente: quello del cambiamento delle modalità attraverso cui l'impresa opera, a reimpostarne la strategia, la struttura e le risorse umane coinvolte. La distinzione chiave tra i

due approcci verte esattamente su questo: laddove le pratiche e le attività di responsabilità sociale vengono concepite quali separate dal core business aziendale, la prospettiva dello shared value di Porter e Kramer (2011) è proprio tale da integrare l'impatto sociale ed ambientale nel business, facendo in modo che questa integrazione costituisca il driver di creazione del valore economico.

L'impresa non deve quindi meramente rispondere alle responsabilità nei confronti della comunità, ma deve concepire la comunità ed il relativo benessere quali tasselli mancanti nel puzzle del valore, da incastrare con gli altri della competitività e dei profitti. La figura di seguito evidenzia lo shift dal mind-set di responsabilità sociale a quello di creazione di valore condiviso:



**Figura IX.** Dalla RSI alla CSV (Porter e Kramer, 2011)

L'orientamento alla creazione di valore condiviso definisce una nuova area di applicazione del capitalismo, in cui esso non opera più designando le questioni sociali su una diversa agenda. Questioni quali la sicurezza, il benessere delle comunità locali ed il miglioramento delle performance ambientali non devono essere più considerate alla stregua di temi di impronta sociale, ad occupare l'altro estremo in un continuum che parte dai razionali di business ed arriva a quelli di matrice ecosistemica. Tali questioni rientrano nel concetto di capitalismo stesso: come argomentato da Porter, in un'intervista raccontata nell'articolo di Michaela Driver (2012), 'se le imprese potessero aprirsi a comprendere davvero cosa sia il capitalismo, vi sarebbero per loro diverse opportunità di segnare un impatto positivo e sostanziale virtualmente su qualunque bisogno sociale'.

Ripensare al capitalismo nei termini di inclusività sopra descritti ci introduce ad un ulteriore concetto: quello del 'mercato alla base della piramide' (Prahalad e Hart, 2002). Nonostante i termini della comunità siano, in questo contesto, più globali che locali, nel rispondere alle questioni sociali le imprese, con il loro bagaglio di risorse finanziarie e tecnologiche,

competenze, strategie, possono puntare a quei paesi che non posseggono ancora, ad oggi, le infrastrutture o i prodotti in grado di rispondere ai bisogni primari della popolazione. Possono indirizzare i propri sforzi a quei 4 miliardi di individui che vivono con meno di 2 dollari al giorno, e renderli partner di una strategia sostenibile che sia win-win per le imprese, da un lato, e per tale fascia di 'nuovi consumatori', dall'altro. Un tale collaborazione, che includa quindi le grandi imprese, gli individui appartenenti alla fascia più povera, le organizzazioni sociali ed i governi, potrebbe creare il mercato più grande e ad elevata crescita del mondo. Potrebbe inoltre generare valore condiviso, in quanto rientrerebbe in quella che Porter e Kramer interpretano quale strategia volta a riconcepire i mercati.

Infatti i mercati alla base della piramide devono divenire parte integrante del lavoro del settore privato, del core business aziendale: essi non possono essere meramente relegati ad iniziative di responsabilità sociale, poiché racchiudono un potenziale enorme ed inesplorato, una miniera di opportunità di creazione del valore per gli azionisti, per i lavoratori, per i consumatori attuali e potenziali, per la società.

Fare in modo che tali mercati non restino invisibili diventa dunque, per le imprese, un imperativo categorico.

## **Bibliografia**

Albinger, H.S., Freeman, S.J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of Business Ethics*, 28: 243-253.

Allen, M., Frame, M.R., Huntingford, D.J., Jones, C.D., Lowe, J.A., Meinshausen, M. and Meinshausen, N. (2009). Warming Caused by the Cumulative Carbon Emissions: Towards the Trillionth Tonne. *Nature*, 458:1163- 1166.

Baeten, G. (2000). The Tragedy of the Highway: Empowerment, Disempowerment and the Politics of Sustainability Discourses and Practices. *European Planning Studies*, 8(1): 69-86

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 771-792.

Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones, T.M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42.

Bhimani, A., Soonawalla, K. (2005). From Conformance to Performance: The Corporate Responsibilities Continuum. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24: 165-174.

Brammer, S.J., Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *Journal of Management Studies*, 43(3): 435-455.

Business for Social Responsibility (2003). Overview of Corporate Social Responsibility. (<http://www.bsr.org/BSRResources/WhitePaperDetail.cfm?DocumentID=48809>).

Cadbury, A. (2000). The Corporate Governance Agenda. *Journal of Corporate Governance*, Practice-Based Papers, 8: 7-15.

Calton, J., Payne, S. (2003). Coping with Paradox. *Business and Society*, 42: 7-42.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4: 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34: 39-48.

Clarke, R.A., Stavins, R.N., Greeno, J.L., Bavaria, J.L., Cairncross, F., Esty, D.C., Smart, B., Piet, J., Wells, R.P., Gray, R., Fischer, K. and Schot, J. (1994). The Challenge of Doing Green. *Harvard Business Review*.



Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (1987). Rapporto Brundtland.  
Crowther, D. (2000). Social and Environmental Accounting. *Financial Times/Prentice Hall*.

Disaster at Rana Plaza.(2013). *The Economist*.

Donaldson, T.L., Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

Driver, M. (2012). An Interview with Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. *Academy of Management Learning and Education*, 11(3): 421-431.

Dubbink, G.W., Graafland, J.J., Liederkerke, L. (2008). CSR: Transparency and the Role of Intermediate Organizations. *Munich Personal RePec Archive*.

Dyllick, T., Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11: 130-141.

Epstein, E.M. (1989). Business Ethics, Corporate Good Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States. *Journal of Business Ethics*, 8: 583-595.

Freeman, E.R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. *Boston: Pitman*.

Freeman, E.R., Wicks, A.C., Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15(3): 364-369.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Profits. *New York Times Magazine*, New York Times Company.

Froot, K.A., Scharfstein, D.S., Stein, J.C. (1994). A Framework for Risk Management. *Harvard Business Review*.

Frumkin, P. (2006). Strategic Giving: The Art and Science of Philanthropy. Chicago and London: *University of Chicago Press*.

Goldsmith, E. (1972). Blueprint for Survival. *Houghton Mifflin*, Boston.

Haanaes, K., Michael, D., Jurgens, J., Rangan, S. (2013). Making Sustainability Profitable. *Harvard Business Review*.

Harjoto, M.A., Ho, H. (2011). Corporate Governance and CSR Nexus. *Journal of Business Ethics Special Issue*.

Hart, S.L. (1995). A Natural Resource-Based View of the Firm. *Academy of Management Review*, 20(4): 986-1014.

Hill, J. (2001). Thinking about a more Sustainable Business- An Indicators Approach. *Corporate Environmental Strategy*, 8(1): 30-38.

Howard-Grenville, J.A., Hoffman, A.J. (2003). The Importance of Cultural Framing to the Success of Social Initiatives in Business. *Academy of Management Executive*, 17(2): 70-84.

Intergovernmental Panel on Climate Change (2014). Fifth Assessment Report, Summary for Policymakers.

Izzo, M.F. (2014). Bringing Theory to Practice: How to Extract Value from Corporate Social Responsibility. *Journal of Global Responsibility*, 5(1): 22-44.

Jamali, D., Safieddine, A.M., Rabbath, M. (2008). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Synergies and Interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5): 443-459.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.

Jensen, M. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*: 8-21.

Kaptein, M. (2003). De open onderneming: een bedrijfsethisch vraagstuk. In: M. Kaptein and J. Wempe, *De Open Onderneming*, ERIM, Erasmus University, Rotterdam.

Kothari, R. (1990). Environment, Technology and Ethics. In: J.R. Engel & J.G. Engel (Eds.), *Ethics of Environment and Development-Global Challenge, International Response*. Tucson, University of Arizona Press: 27-49.

Kytle, B., Ruggie, J.G. (2005). Corporate Social Responsibility as Risk Management: A Model for Multinationals. Working Paper of the Corporate Social Responsibility Initiative. *John F. Kennedy School of Government*.

Larcker, D.F., Richardson, S.A., Tuna, I. (2007). Corporate Governance, Accounting Outcomes, and Organizational Performance. *The Accounting Review*, 82(4): 963-1008.

MacMillan, K., Money, K., Downing, S., Hillenbrad, C. (2004). Giving your Organization SPIRIT: An Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance, Corporate Reputation and Corporate Responsibility. *Journal of General Management*, 30: 15-42.

Mardsen, C. (2000). The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?. *Business and Society Review*, 105(1): 9-25.

Peterson, D.K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business and Society*, 43(3): 296-319.

Phillis, Y.A., Andriantiatsaholiniaina, L.A. (2001). Sustainability: An Ill-Defined Concept and its Assessment Using a Fuzzy Logic. *Ecological Economics*, 37: 435-456.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*.

Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.

Prahalad, C.K., Hart, S.L. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy and Business*, 26.

Rescher, N. (1983). Risk: A Philosophical Introduction to the Theory of Risk Evaluation and Management. *Lanham, New York*.

Rodriguez, P., Siegel, D.S., Hillman, A., Eden, L. (2006). Three Lenses on the Multinational Enterprise: Politics, Corruption and Corporate Social Responsibility. *Journal of International Business Studies*, 37: 733-746.

Sachs, W. (1993). Global Ecology and the Shadow of Development. In: W. Sachs (Ed.), *Global Ecology. A New Arena of Political Conflict*. London: Zed Books: 3-20.

Sharma, S., Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities. *Strategic Management Journal*, 19(8): 729- 753.

Shleifer, A., Vishny, R.W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2): 737-783.

Soppe, A. (2004). Sustainable Corporate Finance?. *Journal of Business Ethics*, 53: 213-224.

Surroca, J., Tribò, J.A., Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 31(5): 463-490.

Taplin, R., Schmyck, N. (2005). Risk Management and Innovation in Japan, Britain and United States. *New York: Routledge*.

Thomson, M., Heron, P. (2006). Relational Quality and Innovative Performance in R&D Based Science and Technology Firms. *Human Resource Management Journal*, 16(10): 28-47.

Tietengberg, T. (1984). Environmental and Natural Resource Economics. *Scott Foresman, Glenview*.

Walden, W.D., Schwarz, B.N. (1997). Environmental Disclosures and Public Pressure Policy. *Journal of Accounting and Public Policy*, 16: 125-154.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.

Winston, A. (2014). Resilience in a Hotter World. *Harvard Business Review*.