

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PARMA**

**Dottorato di Ricerca in Determinazione e Comunicazione  
del Valore nelle Aziende  
XXI Ciclo**

**LA DIMENSIONE SOCIALE E LA PERFORMANCE DELLE AZIENDE  
LOGICHE, STRUMENTI E MISURAZIONI**

**Coordinatore  
Prof. Stefano Azzali**

**Tutor  
Prof. Mauro Zavani**

**Dottoranda: Ulpiana Kocollari**

## INDICE

### Prima Parte

#### La Dimensione Sociale dell'Azienda

1. **Concetti introduttivi**
2. **Le determinanti della Dimensione Sociale dell'Azienda**
  - 2.1. **Il Sovrasistema Aziendale**
  - 2.2. **Le relazioni dell'azienda con i suoi portatori d'interesse**
  - 2.3. **Le coordinate dello spazio e l'estensione nel tempo**
3. **I principali attori della Dimensione Sociale dell'Azienda**
  - 3.1. **La Stakeholder Theory**
    - 3.1.1. **Origini della Stakeholder Theory**
    - 3.1.2. **Stakeholder Theory – lo stato dell'arte**
  - 3.2. **Lo Stakeholder Management e la Dimensione Sociale dell'Azienda**
4. **I vettori di sviluppo della Dimensione Sociale dell'Azienda**
  - 4.1. **La Responsabilità Sociale delle Imprese**
    - 4.1.1. **La Responsabilità Sociale dell' Impresa e le sue principali concezioni storiche - evolutive**
      - 4.1.1.1. *La “nuova logica” della Responsabilità Sociale delle Imprese*
      - 4.1.1.2. *Il modello delle Performance delle azioni di Responsabilità Sociale delle Imprese (Corporate Sociale Performance)*
      - 4.1.1.3. *La “reattività” sociale delle imprese (Corporate Social Responsiveness)*
      - 4.1.1.4. *La Responsabilità Sociale Strategica*
    - 4.1.2. **La Responsabilità Sociale delle Imprese come vettore della Dimensione Sociale**

- 4.2. Le Strategie Sociali delle Imprese
- 4.3. La Comunicazione Sociale delle Imprese
- 5. Componenti della Dimensione Sociale negli studi di Economia Aziendale

## **Seconda Parte**

### **La Dimensione Sociale e la Performance dell'Azienda**

- 6. La misurazione della Performance Sociale delle Aziende
  - 6.1. I parametri di analisi e il sistema di rilevazione per la Performance Sociale delle Imprese (CSP)
    - 6.1.1. Il sistema degli indicatori analitici diretti
    - 6.1.2. Il sistema degli indicatori sintetici indiretti
  - 6.2. I strumenti di misurazione e gli indicatori della Performance Sociale delle Imprese nei diversi studi della relazione CSP-CFP
    - 6.2.1. Studi basati sull'analisi dei contenuti dei report annuali
    - 6.2.2. Studi basati su gl'indici di reputazione
    - 6.2.3. Studi basati su dati prodotti dalle agenzie di rating
    - 6.2.4. Studi basati su indagini dirette svolte attraverso questionari
- 7. Analisi degli studi sulla relazione tra la Dimensione Sociale e i valori economici delle imprese
  - 7.1. La relazione tra la Dimensione Sociale e quella economica testata attraverso gli indicatori di contabilità
  - 7.2. La relazione tra la Dimensione Sociale e quella economica testata attraverso gli indicatori dei mercati finanziari
  - 7.3. La relazione tra la Dimensione Sociale e quella economica testata attraverso diverse categorie di indicatori
  - 7.4. Aspetti critici e concetti comuni negli studi della relazione tra la Performance Sociale e la Performance Economico-Finanziaria

## **delle Imprese**

### **7.4.1. Criticità legate agli strumenti di indagine adottati**

*7.4.1.1. L'influenza del campione d'indagine scelto*

*7.4.1.2. I metodi statistici adottati per l'analisi dei dati*

*7.4.1.3. Considerazioni sulle variabili di controllo*

### **7.4.2. Criticità generali legate alle misure adottate per la rilevazione delle Performance dell'Impresa e della loro relazione**

### **7.4.3. Alcune considerazioni**

## **Terza Parte**

### **La Gestione della Dimensione Sociale delle Aziende**

## **8. La Domanda e l'Offerta di Socialità dell'Azienda**

### **8.1. Le Risorse Umane**

### **8.2. La RSI orientata verso i Consumatori**

### **8.3. La RSI nella Ricerca e Sviluppo**

### **8.4. L'influenza del Contesto Sociale**

#### **8.4.1. Il Cause Related Marketing (CRM)**

### **8.5. La Dimensione Sociale nella catena del valore**

## **9. Dalla BSC tradizionale alla BSC sociale e ambientale (SBSC)**

### **9.1. La Balanced Scorecard**

### **9.2. L'integrazione delle problematiche sociali ed ambientali nella BSC**

### **9.3. L'implementazione di una Balanced Scorecard per la Dimensione Sociale**

## **Conclusioni**

Il presente studio attraverso una prima indagine teorica propone le definizioni e l'analisi dei concetti legati alla dimensione sociale dell'impresa.

La dimensione sociale viene rappresentata come l'insieme degli scambi tra i vari componenti dell'ambiente e l'azienda, ovvero l'entità dell'incidenza che l'attività dell'azienda ha nel suo ambiente e viceversa. Successivamente vengono individuate le sue determinanti principali: le relazioni dell'azienda con i suoi portatori d'interesse e le sue coordinate dello spazio e l'estensione nel tempo. Infatti la scelta di definire la configurazione delle risorse racchiuse negli scambi dell'azienda con il suo ambiente, "la dimensione sociale dell'azienda", nasce proprio dall'esigenza di voler evidenziare la complessità dettata dall'insieme dei rapporti di scambio con l'ambiente generale e con quello specifico aggiungendo anche due coordinate, quelle del tempo e dello spazio, fondamentali per lo studio dell'azienda di oggi che opera in un'ottica di lungo periodo ed è protagonista del fenomeno della globalizzazione. Il complesso di elementi fisici, relazionali e normativi oltre a quelli economici, che caratterizzano dunque l'azienda nel suo ambiente, porta a definire la sua dimensione sociale un concetto complesso. Proseguendo nell'analisi, vengono individuati anche i principali attori e i vettori di sviluppo della dimensione sociale che sono principalmente riconducibili alla Teoria degli *Stakeholder* e a quella della Responsabilità Sociale dell'Impresa. Per poter meglio comprendere l'evoluzione storica, l'attuale stato dell'arte e le nuove prospettive future di questi elementi, viene proposta una rassegna della letteratura legata alle due teorie principali che la compongono.

Nella seconda parte del lavoro si cerca di esaminare il rapporto tra la dimensione sociale e la performance dell'azienda. A tale scopo vengono analizzati 92 studi individuati nella letteratura specializzata, che testano su diversi livelli la relazione tra la performance sociale dell'impresa (CSP) e la sua performance economico – finanziaria (CFP). I risultati che questi studi offrono non sono unanimi e spesso sono contraddittori, ma ciò che

viene individuato, come elemento comune per la maggior parte di essi, sono alcune variabili che vengono utilizzate per la misurazione della performance sociale e di quella economica. L'esistenza di queste misure condivise permette la successiva costruzione di un modello d'indagine che si basa su queste variabili insieme ai principali risultati individuati dall'analisi teorica. La presenza di risultati empirici contrastanti sposta l'attenzione dal livello generale alla singola fattispecie e porta a ragionare singolarmente sulla relazione tra la CSP e CFP del caso specifico piuttosto che ad una correlazione complessiva delle due grandezze. Questo risultato viene anche sostenuto dalla significatività che i singoli studi dimostrano.

Nella parte finale, tenendo conto delle conclusioni delle precedenti, lo studio cerca di elaborare un modello operativo per la pianificazione e la gestione della dimensione sociale. Tale modello cerca di tenere conto delle caratteristiche principali che identificano l'attività aziendale e allo stesso tempo propone indicatori per la performance sociale ed economica, che si basano sulle principali variabili individuate dalla letteratura.

## **I PARTE**

### **LA PERFORMANCE SOCIALE DELL'AZIENDA**

## 1. Concetti introduttivi

*“L’azienda è un sistema aperto all’ambiente ed è governata da soggetti che vivono in determinati contesti e sono portatori, nello svolgimento delle funzioni di governo aziendale, delle istanze, della cultura, della moralità che li caratterizza in quanto parte di una società che tali valori auspica o sottace, che tali valori esprime in modo più o meno forte e consapevole. L’etica che ritroviamo nelle aziende è composta dalla medesima materia dell’etica che ritroviamo nel contesto socio-economico in cui le aziende stesse svolgono la loro attività.”<sup>1</sup>*

Negli ultimi anni, molte notizie di cronaca hanno portato all'attenzione del pubblico numerosi temi sociali ed etici che hanno contraddistinto il rapporto tra azienda e società. Le segnalazioni di questi problemi sono stati caratterizzati da critiche verso le varie azioni, decisioni e comportamenti delle aziende, accentuate dall'attitudine che i mezzi di comunicazione hanno di esaltare gli aspetti critici. Come conseguenza, l'attenzione si è posta prevalentemente sulla tensione che esiste nel rapporto tra le aziende e il suo ambiente.

Tale rapporto è stato da sempre preso in considerazione negli studi di economia aziendale: “L’azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell’ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e consumo insieme”<sup>2</sup>. L’ambiente è un concetto chiave per la comprensione del rapporto tra azienda e società: al suo livello più ampio, l’ambiente potrebbe essere

---

<sup>1</sup>Cavaliere E., *“Etica e responsabilità sociale nelle imprese: alcune considerazioni”*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, n. 9 e 10, 2008, pp. 554.

<sup>2</sup>Amaduzzi A., *“L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni”*, Utet, Torino, 1966, pp. 20.

pensato in termini di un sovrasisistema che comprende il totale ambiente al di fuori dell'azienda rappresentato da tutti gli elementi del contesto in cui l'azienda opera. Infatti il sistema azienda viene collocato in questo sovrasisistema, con il quale interagisce a vari livelli in condizioni di reciproco condizionamento. Il concetto di sovrasisistema, tuttavia, evoca immagini o modi di pensare diversi del rapporto tra l'azienda e il suo contesto di riferimento ed è quindi utile in termini di definizione e comprensione dell'intero mondo aziendale.

All'interno del sovrasisistema, per individuare ed analizzare i diversi livelli e le tipologie dei rapporti tra l'azienda e l'ambiente, nella letteratura<sup>3</sup> troviamo una distinzione tra l'ambiente generale e l'ambiente specifico. Nell'ambiente generale vengono ricomprese tutte le variabili determinate dal contesto in cui l'azienda svolge la propria attività. Tali variabili sono strettamente interrelate e vengono ricomprese in gruppi omogenei che rappresentano i diversi segmenti di cui l'ambiente generale è composto: fisico-naturale, politico-istituzionale, economico generale, socio-culturale<sup>4</sup>.

Dall'altra parte, l'ambiente specifico invece, si compone dai fattori e dagli operatori con i quali l'azienda interagisce direttamente e che influenzano la definizione e le modalità di perseguimento dei suoi obiettivi. L'ambiente specifico viene identificato nei mercati in cui l'azienda interviene mediante atti di scambio, per acquisire i fattori della produzione e/o collocare i prodotti realizzati<sup>5</sup>.

Individuando le singole variabili che compongono l'ambiente generale e la loro influenza sugli ambienti specifici si possono studiare i riflessi che essi producono sull'economia delle aziende e nel contempo

---

<sup>3</sup> Distinzione presente in Ferrero G., *"Impresa e management"*, Giuffrè, Milano, 1987; Bruni G., *"Contabilità per l'alta direzione: il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa"*, ETAS Libri, Milano, 1990.

<sup>4</sup> Ferrero G., *"Impresa e management"*, Giuffrè, Milano, 1987.

<sup>5</sup> Ranalli F., *"Il sistema aziendale: aspetti costitutivi ed evolutivi"*, in Cavalieri E., Ranalli F., *"Economia Aziendale vol.II. Aree funzionali e governo aziendale"*, Giappichelli, Torino, 1999.

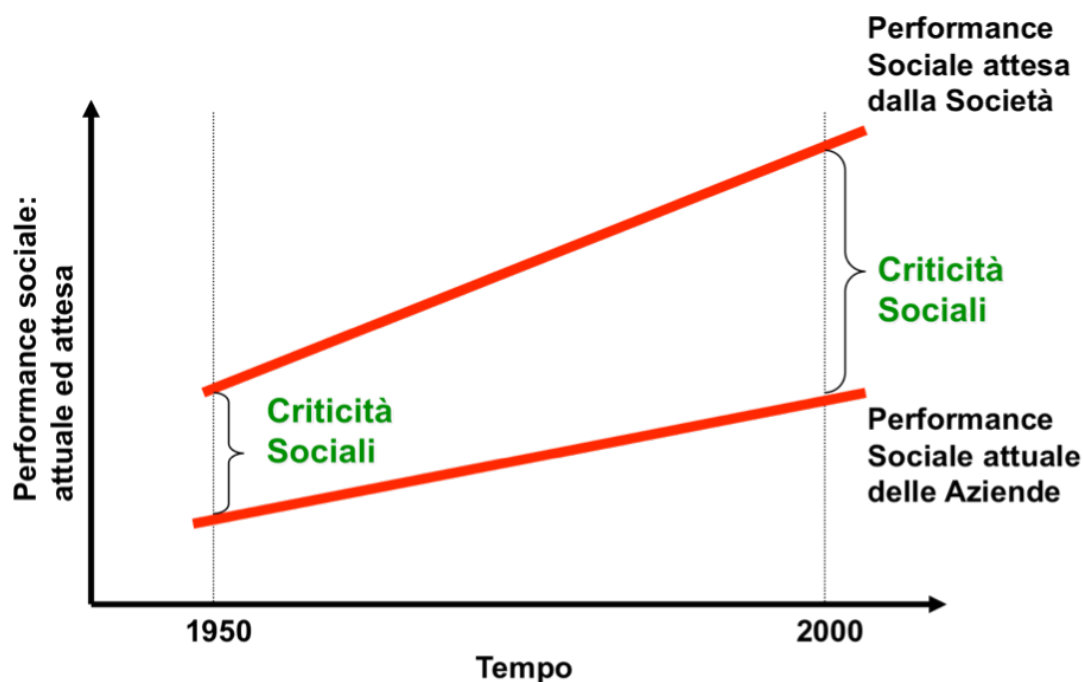
l'influenza che l'azienda stessa esercita sul comportamento dei soggetti con cui interagisce e sull'organizzazione dell'ambiente esterno. In questa interazione ruolo fondamentale hanno i soggetti attraverso i quali la relazione tra i due sistemi si realizza e che rappresentano i punti in cui il sistema azienda entra in contatto con l'ambiente. Tali soggetti appartenendo ai diversi segmenti che compongono l'ambiente ed essendo portatori di interessi molteplici, attivano una serie di relazioni complesse diverse tra loro, le quali l'azienda partecipando deve monitorare, controllare per poterle gestire. L'insieme degli scambi tra i vari componenti dell'ambiente e l'azienda rappresenta la sua dimensione sociale, ovvero definisce l'entità dell'incidenza che l'azienda ha nel suo ambiente e viceversa.

Il complesso di elementi fisici, relazionali o viventi che caratterizzano dunque la dimensione sociale dell'azienda, porta a definire quest'ultima come un insieme complesso. Alla complessità dettata dalla numerosità dei soggetti e delle relazioni che l'azienda detiene con i suoi interlocutori, bisogna aggiungere una serie di altri fattori come il benessere, l'istruzione e la comunicazione, che hanno modificato ulteriormente nel tempo l'intensità del rapporto tra l'azienda e il suo ambiente. In particolare l'aumento del livello di benessere e dell'istruzione, ha portato ad una percezione diversa e una maggiore comprensione delle attività aziendali da parte di un pubblico più ampio e alla crescita delle aspettative in merito a quelle che sono le performance aziendali, in particolare quelle che influenzano in maniera diretta la società in senso ampio. Tutto questo processo è stato sostenuto anche da un'informazione puntuale sulle vicende aziendali, reso possibile dallo sviluppo degli strumenti di comunicazione.

Come conseguenza di questi sviluppi si evidenzia una differenza tra le performance aziendali e le attese dei soggetti appartenenti all'ambiente esterno dell'azienda, che tendono a essere superiori e crescenti rispetto alle azioni realizzate dalle aziende, mette in rilevanza le criticità legate alla

dimensione sociale che l'azienda affronta, aumentando la condizione di tensione costante nella relazione azienda/società<sup>6</sup>.

*Fig.1: Le criticità sociali affrontate dalle aziende*



Fonte: Elaborazione dello schema proposto da Carroll 2005.

Nonostante l'attenzione viene posta negli aspetti critici del *gap* tra la performance attuale e quella attesa, diversi sono nel contempo le opportunità individuate se questo *gap* viene visto come un margine all'interno del quale l'azienda può intervenire proponendo delle azioni condivise dal suo ambiente generale, che ricercano benefici ulteriori per entrambi.

Oltre quindi all'importanza che la dimensione sociale negli ultimi anni assume nello studio degli accadimenti aziendali, offre anche nuovi spazi per la ricerca di nuove risorse e strumenti per ottimizzare i risultati

<sup>6</sup>Carroll A. B., Buchholtz A. K., "Business and society. Ethics and stakeholder management", South-Western, Div of Thomson Learning, New York, 2005.

aziendali. L'azienda "socialmente integrata" non si limita ad assimilare nelle proprie strategie volte a non arrecare danni alla società nello svolgimento delle attività che compongono la sua catena del valore, ma ricerca e sviluppa anche gli investimenti che possono realizzare importanti benefici alla società civile e, contemporaneamente, accrescere il proprio vantaggio competitivo e le proprie performance<sup>7</sup>, disegnando così una dimensione sociale appropriata per la tipologia dell'azienda presa in considerazione.

---

<sup>7</sup> Porter M. E., Kramer M. R., "Strategy and society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", Harvard Business Review, Dicembre 2006.

## 2. Le determinanti della Dimensione Sociale dell'Azienda

### 2.1. Il Sovrasistema Aziendale

Il sistema azienda nel suo operare si relaziona con il sistema di mercato e con altri “ordinamenti ambientali”, che compongono un insieme di condizioni e di circostanze in cui l'azienda si colloca e che può essere definito il suo sovrasisistema. Tradizionalmente nella dottrina, questo sistema di condizioni e di circostanze, di diritto o di fatto, qualunque sia la loro specie ed origine, nel cui ambito l'azienda stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo<sup>8</sup>, rappresenta l'ambiente in cui opera l'azienda. Visto la complessità e la numerosità dei rapporti che si vengono a creare tra l'azienda e l'ambiente, si usa distinguere tra l'ambiente generale e quello specifico. All'interno dell'ambiente generale si possono individuare delle caratteristiche interconnesse che se predisposte in base alla loro interdipendenza, possono aiutare a identificare degli ordinamenti di questo ambiente. Di conseguenza troviamo una classificazione dell'ambiente generale nei seguenti sub sistemi:

- ❖ ambiente fisico-naturale;
- ❖ ambiente politico-istituzionale;
- ❖ ambiente economico generale;
- ❖ ambiente socio-culturale<sup>9</sup>.

Per definire ciascuno degli ordinamenti dell'ambiente che compongono il sovrasisistema e i riflessi che essi producono sull'economia

---

<sup>8</sup>Ferrero G., *“Impresa e management”*, Giuffrè, Milano, 1987.

<sup>9</sup>Classificazione simili in Ferrero 1987, Bruni 1990 e Bertini 1990.

dell'azienda, si cerca di individuare le variabili che contraddistinguono ciascun sub sistema e la loro relazione con l'ambiente specifico e con l'azienda.

In particolare l'ambiente fisico – naturale comprende i condizionamenti ambientali composti dalle variabili geografiche e demografiche che caratterizzano il contesto in cui l'impresa svolge la propria attività<sup>10</sup>. Questo tipo di ambiente, rappresenta dei vincoli per quanto riguarda la salvaguardia ambientale, l'assenza o la scarsità delle risorse naturali a disposizione, ma può nello stesso tempo offrire delle opportunità attraverso: lo sfruttamento delle risorse disponibili; la creazione di risorse sostitutive di quelle naturali oppure della loro conservazione e rigenerazione; la formazione e lo sviluppo di mercati, di tecnologie e prodotti capaci di sfruttare le risorse naturali e limitare l'inquinamento ambientale; ecc<sup>11</sup>.

L'ambiente politico – istituzionale riguarda l'ordinamento giuridico, il regime politico, le istituzioni dello Stato o degli Stati in cui l'azienda opera. Le variabili caratterizzanti questo tipo di ambiente interagiscono fortemente con quelle che contraddistinguono l'ambiente specifico e più direttamente l'economia dell'azienda.

L'organizzazione del sistema economico generale invece, stabilisce in modo determinante il funzionamento dei mercati, attraverso l'influenza nella struttura della domanda e dell'offerta di ciascuno di essi, l'intervento nelle modalità con cui si svolgono le transazioni tra i vari operatori ed il loro comportamenti. Tutte queste condizioni influenzano in maniera massiccia il modo di essere del sistema aziendale che opera in questi mercati<sup>12</sup>. Non bisogna comunque dimenticare l'ambivalenza di questo

---

<sup>10</sup>Ranalli F., *"Il sistema aziendale: aspetti costitutivi ed evolutivi"*, in Cavalieri E., Ranalli F., *"Economia Aziendale vol.II. Aree funzionali e governo aziendale"*, Giappichelli, Torino, 1999.

<sup>11</sup>Il rapporto tra il sistema azienda e l'ambiente ecologico si vedano: Miolo Vitali P. 1978, Catturi G. 1990.

<sup>12</sup>Ranalli F., *"Il sistema aziendale: aspetti costitutivi ed evolutivi"*, in Cavalieri E., Ranalli F., *"Economia Aziendale vol.II. Aree funzionali e governo aziendale"*, Giappichelli, Torino, 1999.

rapporto, in quanto sono anche le imprese che con il loro *modus operandi* che influenzano le caratteristiche strutturali dei vari mercati ed il loro funzionamento, andando a modificare così parte dell'ambiente generale.

L'ambiente sociale e quello culturale sono composti da variabili interrelate tra di loro, ragione per cui vengono ordinati insieme. Di particolare rilievo viene considerata la struttura della società attraverso la stratificazione delle classi ed il loro grado di mobilità nei luoghi d'insediamento dell'azienda da un lato, e dall'altro, l'aggregazione dei soggetti in gruppi omogenei fra cui si istituiscono delle relazioni. L'ambiente culturale invece è caratterizzato dalla presenza e la diffusione delle conoscenze, dei valori e delle ideologie nel contesto sociale in cui l'azienda si colloca.

Una rappresentazione simile dell'ambiente generale, la troviamo anche nella letteratura nord americana con particolare riferimento al contesto sociale in cui l'azienda si sviluppa. Infatti la visione del macroambiente in cui l'azienda opera, viene sviluppata nei suoi quattro segmenti principali: sociale, economico, politico e tecnologico<sup>13</sup>. L'unica differenza consiste nel segmento tecnologico nel quale vengono ricompresi i nuovi prodotti, processi e materiali derivanti dal progresso tecnologico e lo stato di avanzamento della conoscenza e della scienza, sia in ambito teorico che in quello operativo.

Passando all'ambiente specifico, l'attenzione si sposta verso quei componenti dell'ambiente esterno con cui l'azienda interagisce in maniera più diretta. Infatti, spesso l'ambiente specifico viene identificato con i mercati in cui l'azienda interviene, attraverso i processi di scambio e approvvigionamento dei fattori di produzione e/o per collocare i propri prodotti o servizi e può essere identificato nel mercato del lavoro, mercato delle materie prime, mercato dei capitali, mercato dei servizi, mercato

---

<sup>13</sup> Fahey L., Narayanan V.K., *"Macroenvironmental analysis for strategic management"*, St. Paul: West, 1986, pp. 28-30.

della tecnologia, mercato o mercati di sbocco<sup>14</sup>. Un altro modo di ordinare le variabili che compongono l'ambiente specifico al fine di indagare le principali problematiche del rapporto azienda/ambiente, è quello di distinguere quelle che in particolare compongono il suo sistema competitivo<sup>15</sup>. In questo raggruppamento, l'ambiente competitivo viene ulteriormente suddiviso in aree d'affari all'interno delle quali la competizione tra le aziende avviene attraverso gli attori e le forze competitive classiche individuate da Porter<sup>16</sup>.

Lo sviluppo dell'azienda viene quindi condizionato dalla capacità di porsi in sintonia con le dinamiche del suo sovra sistema di appartenenza, alle cui istanze e ai cui mutamenti deve dedicare una costante attenzione<sup>17</sup>.

---

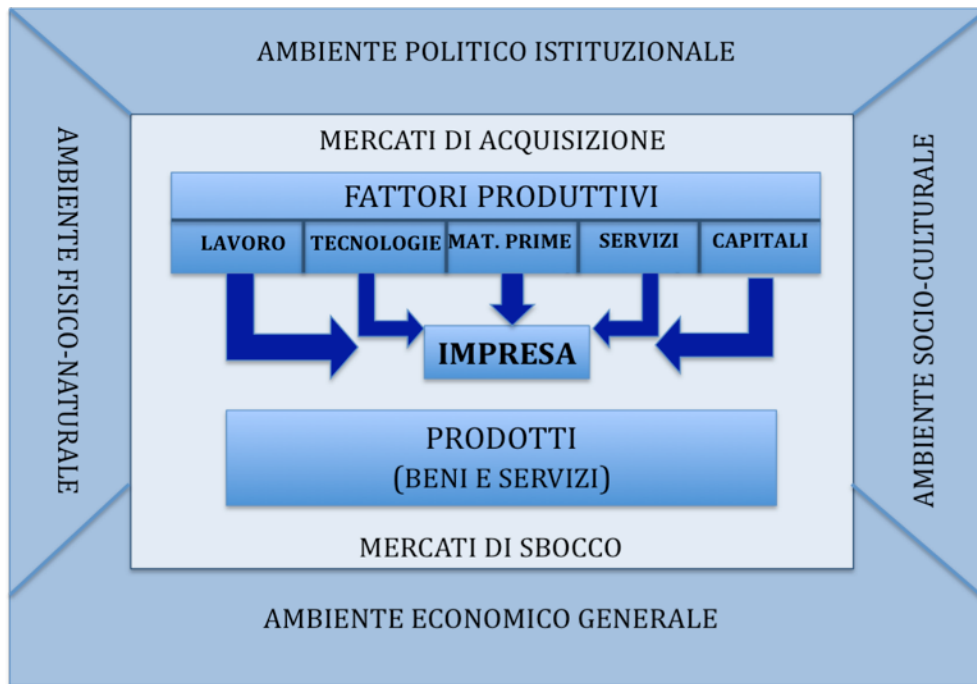
<sup>14</sup> Distinzione riportata anche nello schema adottato da Ferrero 1987.

<sup>15</sup> Coda V., *"L'orientamento strategico dell'impresa"*, Utet, Torino, 1988, pp. 13-14.

<sup>16</sup> Porter M. E., *"Il vantaggio competitivo"*, Edizioni di comunità, Milano, 1987, pp. 10-15.

<sup>17</sup> Chirieleison C., *"Le strategie sociali nel governo dell'azienda"*, Giuffrè, Milano, 2002.

Fig. 2: Le relazioni tra il sistema impresa ed il suo sovrasisistema



Fonte: elaborazione dello schema proposto da Ferrero 1987.

In tale ottica, l'azienda potrebbe pensarsi come un organismo composto da una molteplicità di relazioni che intercorrono tra le sue dimensioni quella spaziale, temporale, ambientale, sociale, economica ed istituzionale; mentre può essere definita come una "macchina complessa" in cui tutte le sue dimensioni, a loro volta, costituiscono macchine complessi che interagiscono tra loro attraverso molteplici combinazioni. La macchina è qui ipotizzata come strumento puramente concettuale<sup>18</sup>, nonché imprevedibile, dato che per determinati input, non necessariamente riceveremo sempre lo stesso output. Il campo di variabilità dello stato finale, e quindi dell'output, dipende da una molteplicità di fattori non soltanto interni all'azienda. La sua complessità è legata anche alla globalità degli individui che la compongono che compiono ciascuno a loro volta differenti azioni basate su sistemi di valutazione individuali, facendo così aumentare il grado di complessità

<sup>18</sup> Bocchi G., Ceruti M., (a cura di), "La sfida della complessità", Mondadori, Milano, 2007, pp. 155-169.

dell'intero sistema che non possiede quindi un limite ben preciso, non essendo a priori determinato il numero dei comportamenti.

La scelta di definire la configurazione delle risorse racchiuse negli scambi dell'azienda con il suo ambiente "la dimensione sociale dell'azienda", nasce proprio dall'esigenza di voler evidenziare la complessità dettata dall'insieme dei rapporti di scambio con l'ambiente generale e di quello specifico aggiungendo anche due coordinate quella del tempo e dello spazio, fondamentali per lo studio dell'azienda di oggi che opera in un ottica di lungo periodo ed è protagonista del fenomeno della globalizzazione. Il complesso di elementi fisici, relazionali e normativi oltre a quelli economici, che caratterizzano dunque l'azienda nel suo ambiente, porta a definire la sua dimensione sociale un concetto complesso.

## **2.2. Le relazioni dell'azienda con i suoi portatori d'interesse**

Il rapportarsi dell'azienda al suo ambiente avviene attraverso gruppi d'interesse, organizzazioni più o meno formalizzati e vari istituti. Ciascuno di questi gruppi, organizzazioni e istituzioni rappresenta un aggregazione di persone legate da una causa comune o dalla condivisione di un insieme di opinioni su una particolare problematica<sup>19</sup>. L'attività relazionale rilevabile nel sistema nasce dalla cooperazione tra i diversi attori, dal livello di comunicazione presente tra le varie parti e dalle modalità attraverso le quali l'azienda stessa entra in relazione con l'ambiente circostante. Le singole unità, che rappresentano i nodi nelle diverse reti relazionali, gli individui o i gruppi sovra individuali, pensano, comunicano e usano per questo scopo molteplici strumenti e di conseguenza introducono nel sovrasisistema analizzato, una certa quantità

---

<sup>19</sup>Carroll A. B., Buchholtz A. K., *"Business and society. Ethics and stakeholder management"*, South-Western, Div of Thomson Learning , New York, 2005.

di “rumore” e di complessità che oltre ad essere un semplice elemento di criticità del rapporto, può rappresentare una risorsa, offrendo molteplici alternative alla risoluzione delle problematiche che producono allo stesso tempo dei vantaggi per l'azienda. La dimensione sociale dunque si inserisce nell'azienda, assegnandole nuovi valori, che disegnano nuove linee evolutive e allo stesso tempo anche l'azienda e le sue nuove forme s'inseriscono nella dimensione sociale operando anch'esse delle modifiche, creando dunque sostanziali cambiamenti.

Anche nella visione sistemica stessa dell'azienda, essa non rappresenta un insieme di elementi autonomi, ma viene rappresentata come un complesso economico che si determina non soltanto dai singoli elementi che la compongono ma anche delle relazioni che tra essi si istituiscono nell'ambito della dinamica generale della coordinazione d'impresa. Se allora l'obiettivo dell'azienda è quello di massimizzare il valore per i suoi portatori d'interesse, questo significa adottare un adeguato sistema di processi decisionali, che fa riferimento all'impresa vista come una comunità d'interessi composta da diverse categorie di stakeholder<sup>20</sup> e dalle relazioni che tra di essi si stabiliscono. Se poi le diverse categorie d'interessi si organizzano in gruppi, si ha un caso particolare della teoria delle reti, *Network Theory*, come ad esempio nei rapporti tra le aziende clienti e fornitrici, che si basano sul riconoscimento della importanza dei valori come la fiducia e la complementarità<sup>21</sup>.

Da queste brevi considerazioni emergono diverse categorie di relazioni importanti per il normale svolgimento delle operazioni aziendali. Così in una prima categoria si individuano le relazioni tra i diversi fattori produttivi, la conoscenza approfondita delle peculiarità e dell'importanza

---

<sup>20</sup> Il termine stakeholder viene usato in questo capitolo per indicare i diversi portatori d'interesse dell'azienda. Il concetto che esso racchiude, verrà trattato e sviluppato in dettaglio nei capitoli successivi.

<sup>21</sup> Cattaneo M., *“Principi di valutazione del capitale d'impresa”*, Il Mulino, Bologna, 1998, pp 16-32.

delle quali può comportare vantaggi in termini strategici e di efficienza. Nella seconda categoria si collocano le relazioni tra le diverse categorie di stakeholder, fondamentali nei processi di coordinamento e contemperamento delle loro attese di conseguimento di valori monetari e non. L'esistenza di tali relazioni aiuta da una parte i diversi stakeholder ad agire collettivamente e dall'altra aumentare la diffusione della fiducia e delle informazioni in un'ottica di sostenibilità nel lungo periodo dei risultati aziendali. In fine la terza categoria è rappresentata dalle relazioni tra le aziende, tipicamente rappresentato dai rapporti tra le aziende clienti e le aziende fornitrici, oppure tra le aziende appartenenti ai distretti industriali, fondati sul riconoscimento dei valori di fiducia e di complementarità.

Vista l'importanza e le diverse implicazioni che il sistema delle relazioni ha per la definizione della dimensione sociale dell'azienda, nella costruzione dei meccanismi di valutazione della sua influenza nella performance d'azienda, deve essere considerato anche il valore attribuibile al suo valore dimensionato in base alla prevalenza di una o più categorie di relazioni sopraindicate.

### **2.3. Le coordinate dello spazio e l'estensione nel tempo**

Per poter misurare il valore attuale e la distanza intercorrente tra lo stato reale e le opportunità offerte, dalle variabili del sovrasisistema aziendale, non si può prescindere dall'analizzare sia le determinanti spaziali sia quelle temporali. Esse infatti risultano direttamente connesse attraverso la estensione nel tempo delle relazioni della dimensione sociale dell'azienda, che tendono ad includerle dentro di se e a regolare i rapporti con gli individui o con i gruppi appartenenti a ciascun sub sistema individuato in un dato contesto.

Abbiamo visto come le due entità analizzate, l'azienda ed il suo ambiente, sono tra di esse fortemente interrelate, e per questo vanno pensate come una struttura di relazioni, che per il disegno della quale, va però effettuato un indispensabile passaggio dalla dimensione macro spazio temporale dell'intero contesto del mondo aziendale, a quella micro del sistema delle relazioni nella quale si ritrovano i soggetti oggetto di studio. La realtà aziendale indagata all'interno di questo contesto quindi, viene rappresentata come l'insieme degli scambi che un determinato osservatore percepisce, nell'atto di vedere l'azienda, in un certo spazio, in un determinato istante. Questa realtà, con lo sviluppo dei sistemi di comunicazione, riesce a gestire congiuntamente eventi e processi distribuiti nello spazio fisico in contemporanea, grazie alla velocità del trasferimento dell'informazione. Lo spazio fisico si tramuta in questo caso in luoghi che sono identitari, relazionali e storici, creano una configurazione composta da una molteplicità di relazioni e un tempo vissuto. N'è un esempio lo spazio locale che rappresenta il riferimento simbolico per una comunità e viene al tempo stesso da essa plasmato<sup>22</sup>.

Si può costruire così un luogo "mentale" della produzione rappresentato dal cuore del sovrasisistema d'impresa accanto a quello fisico cui siamo abituati. Luogo che è fatto di punti discontinui ma interconnessi, di comunicazioni e reazioni simultanei, di tempi non necessariamente sequenziali, di elevato ordine<sup>23</sup>.

Oltre a ciò, l'azienda dei nostri studi nel rispetto del concetto di economicità, deve essere duratura, deve svolgersi quindi secondo condizioni di vita e di funzionamento tali da consentire di durare nel tempo in un ambiente mutevole<sup>24</sup>. Lo spazio e il tempo risultano contemporaneamente sia le invarianti riferite ad un tempo trascorso sia le variabili di un tempo futuro del complesso relazionale, tra sistema azienda

---

<sup>22</sup> Mandich G., *"Spazio tempo. Prospettive sociologiche"*, Franco Angeli, Milano, 1996.

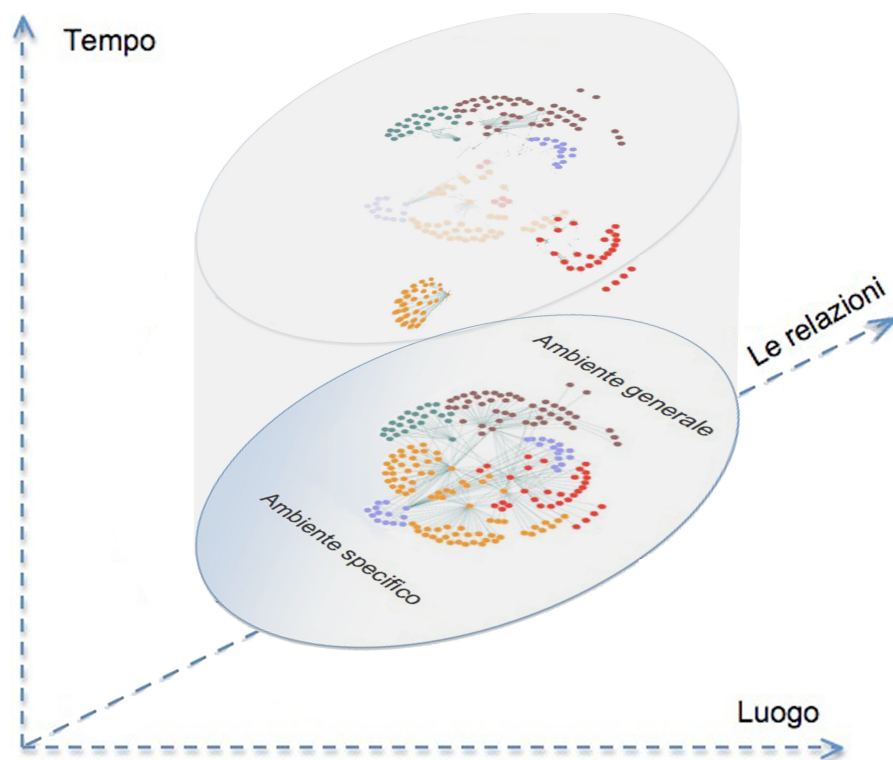
<sup>23</sup> Agostinelli M., *"Tempo e spazio nell'impresa postfordista"*, Manifestolibri, Roma, 1997.

<sup>24</sup> Concetto di economicità in Masini C., *"Lavoro e risparmio"*, Utet, Torino, 1979.

e il suo ambiente. La variabile tempo, è legata quindi ad un equilibrio economico ossia all'economicità continua di lungo periodo dell'attività aziendale .

Si viene a creare dunque un vero e proprio schema spazio-temporale all'interno del quale si configurano le diverse relazioni dell'azienda nel sovra sistema analizzato. Nell'indagare le realtà aziendali bisognerà tenere conto dunque delle coordinate dettate dai valori di spazio/tempo precisati.

*Fig. 3: Rappresentazione grafica della dimensione sociale dell'azienda e delle sue determinanti*



Le determinanti della dimensione sociale dell'azienda possono essere quindi: le relazioni che essa instaura attraverso i scambi con il suo ambiente specifico più vicino all'attività dell'azienda e con l'ambiente generale nel quale si individuano invece scambi con un raggio più ampio

anche a livello di spazio geografico (come rappresentato nello schema: l'ambiente specifico viene collocato più vicino all'origine mentre l'ambiente generale è più distante); il tempo che determina una diversità di risultati con riferimento al breve e al lungo periodo; ed il luogo inteso come distanza nello spazio geografico che passa da un luogo definito dove l'azienda nasce, a un luogo fatto di distanze e misure più complesse dove l'azienda si sviluppa. Nel grafico viene rappresentata anche una relazione positiva tra il luogo e l'ampiezza delle relazioni. Infatti, con l'aumentare delle distanze geografiche si ha anche un aumento dell'ampiezza delle relazioni, spostandosi verso l'ambiente generale.

### 3. I principali attori della Dimensione Sociale dell'Azienda

Tenendo conto di quelle che sono le coordinate della dimensione sociale dell'azienda, nei capitoli successivi si cercherà di individuare le sue componenti principali che rappresentano le diverse configurazioni delle variabili prese in considerazione. In particolar modo si analizzeranno le diverse problematiche e definizioni affrontate in letteratura in merito alle attività aziendali nell'ambito di quanto sopra definito dimensione sociale.

L'ambiente in cui l'azienda si trova ad operare come abbiamo accennato, oggi è una realtà complessa. Si è passato da una situazione in cui esisteva una sola categoria di portatori d'interesse nei confronti dell'azienda, *i proprietari* che avevano i mezzi per avviare un'attività economica, alla situazione odierna caratterizzata dalla molteplicità dei soggetti che all'azienda legano le proprie aspettative. Infatti, visto che la figura del proprietario coincideva spesso con quella del dirigente, era necessario un altro gruppo di persone che potesse svolgere il lavoro produttivo dell'azienda – *i dipendenti*. Successivamente i proprietari avevano bisogno anche dei *fornitori* che rendevano disponibili le materie prime necessarie per la produzione e di chi potesse acquistare i prodotti o i servizi che loro fornivano – *i clienti*. In sintesi, quella attuale è l'ultima fase di un lungo processo evolutivo dove l'inizio è stato un periodo meno complesso, caratterizzato da aspettative minime tra le varie parti che partecipavano nell'azienda.

Per descrivere come e perché da una configurazione relativamente semplice si è passato alla complessa situazione che abbiamo di fronte nella società odierna, bisogna analizzare quelle che sono state le forze trainanti della trasformazione della società, argomento che non rientra nell'oggetto dei nostri studi. Tuttavia, possiamo individuare in questo processo il principale fattore evolutivo collegato all'azienda, ovvero il riconoscimento

da parte della società del suo ruolo centrale nel contesto non solo economico<sup>25</sup>.

L'azienda oggi, in particolare l'impresa moderna, è dal punto di vista istituzionale, la colonna portante di una società complessa, che si compone di molte persone con una moltitudine di interessi, aspettative, e richieste che essa dovrebbe fornire per soddisfare i diversi stili di vita delle persone. Nel svolgere questo ruolo, essa si trova a gestire un insieme di relazioni con i suoi *stakeholder* che sono molteplici e non sono più facilmente identificabili. Questo fenomeno ha una ripercussione diretta sulla dimensione sociale dell'azienda, andando a modificare ulteriormente la sua composizione e la sua configurazione. Per poter avere una rappresentazione chiara, molti elementi chiave per la sua costruzione, vanno ricercati nella storia evolutiva dei suoi componenti principali.

### 3.1. La Stakeholder Theory

Il termine "*stakeholder*" viene usato nella letteratura per descrivere quei gruppi di persone che possono influenzare o che a loro volta vengono influenzati dall'attività dell'impresa<sup>26</sup>. In particolare la *stakeholder theory*, che si basa su tale concetto, offre un modo alternativo di guardare all'impresa, non più legata solo ai lavoratori fornitori e consumatori organizzati per il perseguimento dell'interesse di un solo gruppo di soggetti: gli investitori in capitale finanziario (*shareholder*). I studiosi della *stakeholder theory*, criticano il modello tradizionale dell'impresa e la sua eccessiva enfasi sui *shareholder*, in quanto non prendono in considerazione gli altri portatori d'interesse altrettanto importanti per il perseguimento dell'economicità dell'azienda. Secondo questi studi, l'influenza che i

---

<sup>25</sup> Carroll A. B., Buchholtz A. K., "*Business and society. Ethics and stakeholder management*", South-Western, Div of Thomson Learning, New York, 2005, pp. 63 – 90.

<sup>26</sup> Freeman, R. E., "*Strategic management: a stakeholder approach*", 1984, Boston: Pitman.

diversi gruppi di *stakeholder*, possono avere nell'attività dell'impresa può essere altrettanto importante di quella esercitata dai *shareholder* e di conseguenza l'impegno dell'azienda deve andare oltre al soddisfacimento degli interessi degli *shareholder* includendo nelle loro scelte anche altri portatori d'interesse in senso più ampio.

### 3.1.1. Origini della Stakeholder Theory

L'origine della teoria degli *stakeholder* viene attribuita a Freeman con il suo libro "*Strategic management: a stakeholder approach*" (1984), ma in realtà il concetto che tale termine esprime e la sua relazione con il sistema aziendale, si può ritrovare in molti studi precedenti sia anglosassoni che dell'economia aziendale italiana come vedremo successivamente nella nostra analisi.

In particolare per quanto riguarda la letteratura internazionale, le origini dell'idea generale rappresentata dalla teoria degli *stakeholder*, è rintracciabile in alcune nozioni sviluppati con riferimento alla responsabilità sociale dell'azienda, in alcune tematiche legate alla gestione aziendale, la teoria dei sistemi e la teoria organizzativa<sup>27</sup>.

Così, i studi della responsabilità sociale dell'impresa, riconoscono gli obblighi dell'azienda verso la società vista come un insieme di gruppi di portatori d'interesse diversi dai *shareholder*. Questi studi che sono precedenti a quello di Freeman<sup>28</sup>, trattano lo stesso concetto che sta alla base della *stakeholder theory*, senza però coniare il termine *stakeholder*. Uno fra tutti quello più datato di Berle e Means che nel loro studio sul processo di separazione della proprietà dal controllo, invocano il concetto rappresentato dal termine *stakeholder* nell'affermare che: "... l'impresa

---

<sup>27</sup> Tale suddivisione viene proposta da Bowie N. E., "The Blackwell guide to business ethics", Blackwell Publisher, 2002.

<sup>28</sup> Jones 1980, Carroll 1979, Berle e Means 1932.

moderna deve servire non solo la proprietà o il controllo ma tutta la società...<sup>29</sup>.

Un'altra prospettiva di studi, che considera il ruolo degli *stakeholder* come fondamentale da un altro punto di vista, sono i studi di pianificazione e controllo. Così come Freeman (1984) stesso osserva, il termine *stakeholder* è stato usato per la prima volta nell'Istituto di Ricerca di Standfort nel 1963, per definire quei gruppi, senza il supporto dei quali, l'impresa avrebbe cessato di esistere. In questa visione il processo di pianificazione non poteva attuarsi senza capire gli interessi di diversi gruppi di *stakeholder*. La differenza fondamentale che si rivela in merito a questa visione in confronto con quella che è oggi la teoria dei *stakeholder*, è che essa collega il concetto di *stakeholder* unicamente con la sopravvivenza stessa dell'impresa.

Altri importanti concetti pre-*stakeholder*, vengono inclusi negli studi organizzativi<sup>30</sup>, dove quello più significativo in termini di analogia con l'attuale teoria degli *stakeholder*, è il lavoro di Pfeffer e Salancik (1978). Il loro concetto legato all'importanza delle risorse, sottolinea la dipendenza delle aziende dai "fornitori" di risorse e di supporto. Tali relazioni vengono descritte con una doppia dipendenza anche se non viene riconosciuta la doppia valenza, ovvero il ruolo dell'azienda a suo volta come fornitore di risorse.

Troviamo cenni e sviluppi di alcuni concetti legati alla *stakeholder theory* anche nella teoria dei sistemi. Secondo questa visione, molti fenomeni sociali non possono essere analizzati se presi singolarmente, ma devono essere considerati come parte di un sistema più ampio dove essi

---

<sup>29</sup> "...The controll groups have, rather, cleared the way for the claims of a group far wider than either the owner or the control. They have placed the community in a position to demand that modern corporation serve not alone the owners or the control but all society...", Berle A., Means G., "*Private property and the modern corporation*", Commerce Clearing House, New York, 1932, pp. 312.

<sup>30</sup> Emery F., Trist E., "*The casual texture of organizational environments*", Human relations, 1966, 18, pp. 21-31; Pfeffer J., Salancik G., "*The external control of organization*", Harper, New York, 1978.

interagiscono con altri elementi. In questa ottica il ruolo attribuito agli *stakeholder* nel sistema, è un ruolo più attivo in quanto l'ottimizzazione dei singoli obiettivi individuali del sistema, viene perseguito solo se compatibile con il perseguimento dei suoi obiettivi globali<sup>31</sup>.

### 3.1.2. Stakeholder Theory – lo stato dell'arte

Visto la molteplicità degli studi e dei concetti collegati al termine *stakeholder*, per disegnare quella che nella letteratura di oggi viene definita *Stakeholder Theory*, si cercherà di riportare quelle che sono i suoi concetti attuali e linee evolutive maggiormente condivise nel mondo accademico. Nel fare ciò, la categorizzazione delle tematiche connesse a tale argomento, proposta nello studio di Donaldson e Preston (1995), può offrire interessanti spunti. Nel loro studio vengono individuati quattro caratteristiche principali della teoria degli *stakeholder* che contribuiscono al processo per la sua acclamazione di teoria, differenziandola da un semplice insieme di idee legate al concetto di *stakeholder*. Seguendo la loro tesi centrale, la teoria degli *stakeholder* è descrittiva, strumentale, normativa e manageriale<sup>32</sup>. E descrittiva in quanto i studiosi che la illustrano, riportano dei modelli descrittivi dell'impresa. La configurazione che essi propongono è una costellazione di interessi cooperativi e in concorrenza fra loro che possiedono un valore intrinseco<sup>33</sup>. Un'altra caratteristica distintiva della *stakeholder theory* è quella di essere strumentale al tipo della correlazione che prende in analisi tra le attività dello *stakeholder management* ed i risultati dei vari obiettivi delle

---

<sup>31</sup> Ackoff R., *"Redesigning the future"*, John Wiley, New York, 1974.

<sup>32</sup> Donaldson T., Preston L., *"La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni"* in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M., *"Teoria degli stakeholder"*, Franco Angeli, Milano, 2007.

<sup>33</sup> Ibidem.

performance dell'impresa. Questa proprietà si verifica in quei studi dove l'obiettivo dell'indagine consiste nel verificare ipotesi del tipo: *se* i principi dello *stakeholder* management vengono presi in considerazione, *allora* a parità di altre condizioni, l'azienda godrà di risultati positivi in termini di performance economica (redditività, crescita, ecc).

Anche se le prime due caratteristiche sono fondamentali per la teoria degli *stakeholder*, Donaldson e Preston riconoscono nella sua componente normativa, l'elemento fondamentale che fa da collante per tutti gli elementi che la compongono. Il suo elemento normativo, fornisce dei principi comportamentali descrittivi che possono aiutare nella valutazione delle scelte manageriali.

L'ultima tesi sostiene che la teoria degli *stakeholder* è una teoria manageriale nel ampio senso del termine. Essa non descrive solo situazioni esistenti o predica relazioni causa-effetto, ma suggerisce atteggiamenti, strutture e pratiche che se prese nel loro insieme, costituiscono lo *stakeholder* management. Secondo questa affermazione, lo *stakeholder* management ha come scopo di individuare le strutture organizzative, le politiche generali e le singole decisioni, che abbiano come caratteristica principale, l'attenzione simultanea agli interessi legittimi di tutti i *stakeholder* dell'impresa. Questo requisito non individua però i criteri per l'identificazione degli *stakeholder* dell'impresa e la valutazione delle loro "poste in gioco" verso l'impresa<sup>34</sup>.

Il contributo di Donaldson e Preston cerca quindi di fare chiarezza su quelli che sono i tratti caratterizzanti della teoria degli *stakeholder* che potevano mettere insieme gli elementi principali individuati nelle diverse discipline di studio. Le tesi proposte, offrono la possibilità di categorizzare i singoli contributi in quattro filoni principali, cercando di costruire uno scheletro comune a tutti i studi precedenti, che potesse indirizzare in questo modo il loro sviluppo futuro. Ma nonostante viene riconosciuta la sua utilità, diverse sono le critiche che vengono mosse a quanto lo studio

---

<sup>34</sup> Ibidem

afferma e all'idea che esso trasmette della teoria degli *stakeholder*, ovvero di una teoria alternativa a quella legata agli *shareholder*. Questa distinzione netta può ricondurre a una contrapposizione tra le due al punto da considerarle due modi di intendere il fine aziendale totalmente differenti e inconciliabili. E questa la ragione secondo la quale Freeman in tutti i suoi lavori non ha voluto identificare la *stakeholder theory* come una teoria specifica, ma la associa a tutti quei filoni di ricerca dove ad ogni obiettivo che l'azienda persegue, viene corrisposto un set di responsabilità per i manager chiamati all'attuazione di tale obiettivo<sup>35</sup>. Sotto questa ottica, la *shareholder theory* è a sua volta una "*stakeholder theory*". Allo stesso tempo, così intesa, essa sottolinea la presenza della componente normativa, in ogni teoria che studia l'azienda.

Anche se questi studi mettono di fronte da una parte la singolarità di tale teoria e dall'altra la sua generalità, convergono in quello che è la loro comune tendenza di riconoscere gli interessi "normativi" dei *stakeholder* come centrali. Infatti entrambi i due studi contrapposti, individuano nella componente normativa, l'elemento distintivo della teoria degli *stakeholder*. Questa posizione può essere utile per valutare se una data azienda risponde adeguatamente alle esigenze dettate dal perseguimento dei suoi obiettivi primari e agli obblighi che i manager hanno nei confronti dei suoi *stakeholder*.

Da questa breve rassegna abbiamo visto che anche se è relativamente recente, la teoria degli *stakeholder* ha un ricco passato e un promettente futuro volto alla risoluzione di molte divergenze sorte proprio dalla numerosità degli studi su questo argomento in diverse discipline aziendali. Tuttavia la riflessione fondamentale che tale teoria ci offre è il quesito che essa pone in merito a quelli che sono i nuovi compiti dell'impresa. Non solo, ma la domanda su quello che l'impresa debba fare,

---

<sup>35</sup> Jones T. M., Wicks A. C., Freeman E. R., "Stakeholder theory: the state of art" in Bowie N. E., "The Blackwell guide to business ethics", Blackwell Publisher, 2002, pp.1 9-35.

diventa un elemento centrale a cui essa deve tener conto<sup>36</sup>. L'impresa, oltre alla produzione di beni e servizi destinati a soddisfare i bisogni dei clienti, deve costruire anche un'adeguata offerta per le attese dei diversi interlocutori che controllano le risorse di cui essa ha bisogno.

### 3.2. Lo Stakeholder Management e la Dimensione Sociale dell'Azienda

Passando alla nuova visione dell'azienda tracciata dalla teoria degli *stakeholder*, si evidenziano nuove prospettive su quelle che sono le azioni di gestione del elevato numero dei gruppi d'interessi, legati al perseguimento del fine dell'azienda. Abbiamo visto che oltre all'obiettivo di creare profitto per gli azionisti, i manager sono chiamati a gestire una molteplicità di interessi sostenuti da gruppi di *stakeholder* che influenzano il perseguimento degli obiettivi generali dell'azienda. In una prima fase loro sono chiamati a individuare le diverse categorie degli *stakeholder* dell'azienda, definiti dai sub sistemi con i quali l'azienda interagisce, e l'influenza che essi hanno nei confronti dell'attività aziendale. In tale processo vengono individuate anche le tipologie di relazioni che l'azienda instaura con questi gruppi, in base a quelli che sono le collaborazioni necessarie per lo svolgimento della normale attività dell'azienda. Una volta individuati i *stakeholder* e le attese che essi raffigurano, si mette in atto un processo di scambio reciproco dove entrambi le parti, si basano sulla percezione e la conoscenza dell'un l'altro, per definire le loro aspettative e i loro comportamenti futuri. Un'importante distinzione riguarda la tipologia delle aspettative che vengono prese in considerazione, in particolare la loro natura definita dal loro grado di legittimazione. La distinzione principale che può essere fatta è tra un

---

<sup>36</sup>Jones T. M., Wicks A. C., Freeman E. R., "Stakeholder theory: the state of art" in Bowie N. E., "The Blackwell guide to business ethics", Blackwell Publisher, 2002, pp.19-35.

interesse dettato dall'incidenza che l'attività aziendale ha per il soggetto, e un diritto che invece viene ad esso riconosciuto dalla sottoscrizione di un contratto.

Questo processo come abbiamo visto si rende necessario in quanto i scambi dell'azienda con i suoi *stakeholder* possono presentare un insieme di rischi se le loro aspettative non vengono corrisposte, ma allo stesso tempo delle opportunità che possono essere rappresentate dalle risorse e le collaborazioni di qualsiasi tipo occorrenti ai fini produttivi, ottenute generando il consenso dei molteplici interlocutori che hanno il controllo delle risorse desiderate.

In questa nuova configurazione la dimensione sociale così come definita precedentemente, si estende in relazioni più ampie e numerose dell'azienda con il suo ambiente e allo stesso tempo si individua sempre più presente in quello che sono i processi di progettazione e gestione dell'azienda.

## 4. I vettori di sviluppo della Dimensione Sociale dell'Azienda

L'intensificazione dello scambio tra impresa e società e l'aumento della complessità della configurazione delle relazioni con i suoi *stakeholder*, ha portato alla luce una nuova concezione dell'attività dell'impresa in merito agli effetti che essa crea per la società. Questo cambiamento, che nasce come conseguenza dell'evidenziarsi delle criticità sociali attribuite alla performance delle aziende e le conseguenze prodotte nel contesto in cui essa opera, come descritto nei capitoli precedenti, ha aumentato l'importanza che la dimensione sociale assume nell'attività dell'azienda, tracciando nuove direzioni e nuovi sviluppi per la sua ulteriore analisi. Queste nuove concezioni si muovono e sono prevalentemente identificabili in nuovo campo di studi, ovvero, quello sulla responsabilità sociale dell'azienda.

### 4.1. La Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI)

I studi sulla responsabilità sociale dell'impresa si sviluppano in seguito al tradizionale modello economico rappresentato dall'economia classica. Il concetto della "mano invisibile" di Adam Smith, è stato il suo principale punto di partenza<sup>37</sup>. Infatti, dal punto di vista dell'economia classica, la società può determinare al meglio le proprie esigenze, attraverso i meccanismi del mercato. Se le imprese rispondono semplicemente alle richieste determinate dal mercato, la società otterrà ciò di cui ha bisogno. Dall'altra parte, se l'attività dell'impresa viene premiata

---

<sup>37</sup> Interpretazione riportata da Carroll A. B., Buchholtz A. K., "*Business and society. Ethics and stakeholder management*", South-Western, Div of Thomson Learning , New York, 2005, pp. 28-29.

sulla base della sua capacità di rispondere alle esigenze del mercato, il perseguimento dell'interesse proprio si trasforma in ricompensa per la società nel ottenere ciò che vuole. Così, la "mano invisibile" del mercato trasforma l'interesse individuale in interesse della società. Purtroppo, anche se il mercato fornisce delle informazioni utili per decidere quali beni e servizi dovrebbero essere prodotti, non delinea un percorso d'azione al fine di garantire che le imprese agiscano eticamente ed in modo responsabile. L'emergere delle grandi società alla fine del 1800, ha sottolineato questo aspetto e ha accelerato lo spostamento dal punto di vista dell'economia classica. Con l'evolvere della società, da una struttura economica composta dalle piccole imprese disciplinate principalmente dalle regole del mercato, a quella caratterizzata dalla concentrazione del potere nelle grandi imprese, sono emerse anche questioni legate alla responsabilità delle imprese verso la società. In questo processo sono cambiate anche le aspettative della società verso l'impresa comprendendo oltre agli interessi di natura strettamente economica anche gli aspetti che prima venivano lasciati a discrezione delle imprese.

Anche se l'idea della responsabilità sociale delle imprese non era ancora pienamente sviluppata negli anni '20, i dirigenti già allora si impegnavano in progetti che offrivano servizi alla comunità. In questi anni si evidenziano i primi sforzi da parte delle imprese insieme a gruppi non governativi, per la realizzazioni di progetti con scopo non lucrativo a favore della comunità, che evidenziavano il contributo delle imprese in termini di tempo e di denaro<sup>38</sup>.

Negli anni '30, nel processo di transizione da un'economia caratterizzata dal *laissez-faire* ad un'economia mista, le imprese si sono ritrovate maggiormente monitorate da un governo più attivo. Successivamente, le leggi cominciarono a vincolare il comportamento

---

<sup>38</sup> Per una rassegna completa di evidenze storiche delle aziende coinvolte nel sociale si veda Heald M., *"The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960"*, Cleveland: Case Western Reserve University Press, 1970.

delle imprese, è il “modello giuridico” cominciò a prevalere su quello “positivo”. Di conseguenza, anche le aspettative della società nei confronti delle imprese cominciarono a cambiare, non erano più strettamente di natura economica, i dirigenti d'azienda si sono resi conto che il governo aveva il potere di intervenire nell'economia e, di fatto, è stato incoraggiato a farlo. In tale situazione si individua per il mondo delle imprese la necessità di concetti che potevano promuovere anche le grandi imprese come una forza per il bene sociale.

Il periodo dal 1950 ad oggi può essere considerato parte del epoca moderna in cui il concetto di responsabilità sociale delle imprese conquista un significato più ampio e acquisisce una maggior condivisione nel mondo aziendale. Durante questo periodo, l'accento si è spostato da una consapevolezza generale del sociale e dell'etica morale ad una attenzione su delle categorie di questioni specifiche, come ad esempio la sicurezza dei prodotti, l'onestà nella pubblicità, i diritti dei lavoratori, la tutela ambientale, etica e comportamento, che vengono evidenziati.

#### **4.1.1. La Responsabilità Sociale dell' Impresa e le sue principali concezioni storiche - evolutive**

La maggior parte degli studiosi individuano in Howard Bowen e nella sua *“Social Responsibilities of the Businessmen”* (1953) il primo tentativo di teorizzare il rapporto tra imprese e società<sup>39</sup>. Come lo stesso Bowen afferma, fornendo un lungo elenco di bibliografia in appendice, l'idea di uomini d'affari che pongono l'attenzione sulla responsabilità sociale, aveva suscitato un particolare interesse per molti studiosi suoi predecessori. Il suo libro è stato una parte di una collana di sei volumi di studio sull'*etica cristiana e la vita economica*, che voleva essere un'inchiesta sulla vita economica e il suo rapporto con i valori spirituali e morali

---

<sup>39</sup>Carroll, 1979; Preston, 1975; Wartick e Cochran, 1985

attraverso il quale egli ha colto l'occasione per produrre ciò che si è rivelata essere la prima descrizione sistematica e razionalizzata ai concetti legati alla responsabilità sociale delle imprese. Bowen rende la sua posizione in materia di RSI inequivocabilmente chiara. Anche se egli riconosce che la RSI non è una panacea che curerà la società da tutti i suoi mali, egli ritiene che è comunque un percorso di sviluppo positivo che ha bisogno di essere incoraggiato e sostenuto. La questione principale che egli affronta nel libro non è se le imprese debbano avere una responsabilità sociale o meno. Per Bowen, la risposta è ovvia. Egli sostiene che la posizione di grande influenza e l'ampio impatto delle loro decisioni, obbligano le imprese a considerare le conseguenze sociali delle loro azioni. Le domande a cui Bowen è maggiormente interessato sono: "quali è esattamente la responsabilità delle imprese?" e "come può la società attuare dei cambiamenti istituzionali per promuovere la responsabilità sociale delle imprese?". Egli non tenta di nascondere il suo orientamento normativo, che è chiaramente evidente nella sua definizione della responsabilità sociale degli imprenditori: "...essa si riferisce agli obblighi degli uomini d'affari a perseguire le politiche, a prendere le decisioni, o di seguire le linee di azione che sono auspicabili in termini di obiettivi e valori, dalla nostra società..."<sup>40</sup>.

Gli eventi nel corso degli anni 1960 e la rapida evoluzione sociale, hanno posto una maggiore tensione nel rapporto tra l'impresa e la società. La diffusione dell'attenzione nei confronti delle imprese, ha messo i dirigenti aziendali in una posizione difensiva. Di conseguenza, nelle dichiarazioni pubbliche dei manager si cercava di dare risalto a tutto quello che era legato alla RSI<sup>41</sup> come emerge dallo studio dei casi aziendali

---

<sup>40</sup> Bowen H., *"Social Responsibilities of the Businessmen"*, New York, Harper and Brothers, 1953, pp. 6

<sup>41</sup> Zenisek, T. J., *"Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature"* Academy of Management Review, 1979, 4, 359-368.

e da numerosi libri e articoli che sono stati pubblicati sul tema in questo periodo.

Tuttavia, lo sviluppo della responsabilità sociale delle imprese in questo periodo è stato più un riflesso della strategia sulle pubbliche relazioni intraprese da parte delle imprese a livello decisionale. Infatti le azioni di RSI raramente venivano condivise ed attuate a tutti i livelli all'interno delle imprese. La maggior parte dei manager di medio livello, consideravano la RSI come dannosa per il rendimento finanziario dell'impresa, così la maggior parte di loro hanno dedicato un'attenzione marginale alla responsabilità sociale delle imprese<sup>42</sup>. L'obiezione più importante mossa alla RSI è stata il classico argomento di carattere "economico" proposto da Milton Friedman. Egli sosteneva che la responsabilità sociale di una impresa è quello di produrre profitti per i suoi azionisti, mentre la RSI la considerava una "dottrina sovversiva" che minaccia il fondamento stesso della società e della libera impresa<sup>43</sup>. Così, mentre molti ricercatori accettano l'ipotesi di Bowen che individua gli obblighi dell'azienda verso la società e cercano di affrontare le sue due questioni fondamentali per quanto riguarda il contenuto e il processo della responsabilità sociale delle imprese<sup>44</sup>, gli oppositori della responsabilità sociale delle imprese contestavano proprio la validità dell'assunzione di base proposta da Bowen. Infatti i due decenni successivi dalla pubblicazione di Bowen, sono stati caratterizzati da polemiche sulla legittimità della responsabilità sociale delle imprese<sup>45</sup>. Nonostante le interazioni dinamiche, tuttavia, le due posizioni non hanno potuto effettuare un dialogo costruttivo e di conseguenza pochi passi

---

<sup>42</sup> Ackerman, R. W., "How companies respond to social demands", Harvard Business Review, Vol. 51 Issue 4, 1973, 88-98.

<sup>43</sup> Friedman, M., "Capitalism and Freedom. Chicago, 1962, University of Chicago Press.

<sup>44</sup> In tale proposito si veda Fitch, H. G., "Achieving Corporate Social Responsibility", Academy of Management Review, 1976, n. 1, 38-46.

<sup>45</sup> Wartick, S. L. and P. L. Cochran. "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", Academy of Management Review, 1985, n. 10, 758-769.

avanti sono stati fatti a livello teorico, rispetto a quanto Bowen aveva già elaborato. La causa principale di tale situazione di stallo sulla RSI è stato il distacco che il concetto della responsabilità sociale delle imprese ha mantenuto rispetto alle comuni operazioni aziendali, senza dimostrare nessun punto di riconciliazione nel tempo.

#### 4.1.1.1. La "nuova logica" della responsabilità sociale delle imprese

Un passo avanti nello sviluppo concettuale della SRI si verifica negli anni 1970, quando un nuovo studio sulla responsabilità sociale delle imprese viene commissionato dal comitato per lo sviluppo economico. La pubblicazione in oggetto *"A New Rationale for Corporate Social Policy"*, riorganizza il dibattito, fornendo un più ampia analisi per esaminare l'argomento<sup>46</sup>. In particolare, l'ultimo articolo compreso nella pubblicazione scritto da Wallich e McGowan<sup>47</sup>, propone un nuovo paradigma che ha avuto un lungo impatto sul dibattito della responsabilità sociale delle imprese. Come affermano gli stessi autori, lo scopo principale di questo articolo è stato quello di compiere un ulteriore sforzo per fornire una riconciliazione tra gli interessi economici e quelli sociali delle imprese. Gli autori affermano che senza dimostrare che la RSI è coerente con gli interessi degli azionisti, la responsabilità sociale delle imprese rimarrà opinabile. Pertanto, essi hanno cercato di fornire una "nuova logica" che difendesse la RSI, senza compromettere però gli interessi degli azionisti. Al fine di fornire la "nuova logica" per la RSI, Wallich e McGowan tornano al suo fondamentale quesito ovvero se era giusto che le imprese dovrebbero impegnarsi in materia di RSI. Essi concordano sul fatto che Friedman aveva ragione ad affermare che le imprese non dovrebbe attuare azioni di RSI ma deve cercare di

---

<sup>46</sup> Baumol, W. J., *"A New rationale for corporate social policy"*, Committee for Economic Development, New York, 1970.

<sup>47</sup> L'articolo in questione è compreso nella pubblicazione sopracitata: Wallich, H. C. McGowan J. J., *"Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy"*

massimizzare l'utilità degli azionisti. Eppure, i detentori del patrimonio dell'azienda moderna e i corrispettivi modelli della loro configurazione, sono diventati così tanti e diversi tra di loro che il significato stesso di azionista è stato significativamente modificato. In questi anni, la maggior parte dei *stockholder* per poter diversificare il rischio, aveva azioni non solo di una sola società. Pertanto, essi non erano interessati alla massimizzazione del profitto di una sola azienda a scapito delle altre di cui erano azionisti. In altre parole, i proprietari di portafogli diversificati richiedevano l'ottimizzazione degli obiettivi sociali attraverso una massimizzazione congiunta del profitto e chiedevano di distribuire le spese sociali uniformemente su tutte le imprese, fino al punto in cui il costo marginale diventasse pari ad adeguati benefici marginali<sup>48</sup>. In poche parole la "nuova logica" è coerente con l'interesse a lungo termine degli azionisti che essa traduce nella predisposizione delle imprese alle azioni di responsabilità sociale. Come conseguenza, la maggior parte degli studi di quel periodo concettualizzavano la RSI come strumento per sostenere l'interesse delle imprese nel lungo periodo, rafforzando l'importanza dell'ambiente a cui esse appartenevano.

Questo modello ha generato un nuovo orientamento per la ricerca nel campo della RSI spostando radicalmente l'attenzione dall'aspetto "normativo" a quello di tipo "positivo". Gli studi sull'argomento non si ponevano più il quesito se le imprese dovevano impegnarsi in materia di RSI o meno, anche se la controversia persisteva, maggior parte di quelli che sono stati pubblicati negli anni '70 si concentrarono sul contenuto ed il processo di attuazione delle azioni di RSI che non erano in conflitto con gli interessi fondamentali dell'impresa<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> Ibidem pp. 45

<sup>49</sup> Ackerman, 1973; Fitch, 1976; Murray, 1976

#### 4.1.1.2. *Il modello delle Performance delle azioni di Responsabilità Sociale delle Imprese (Corporate Sociale Performance)*

La “nuova logica”, anche se rappresenta più un concetto che un vero modello teorico, tuttavia, indica chiaramente una nuova direzione, senza però offrire un quadro teorico su cui costruire. Infatti, fino al 1975, Preston<sup>50</sup> (1975) afferma che nei studi del rapporto tra azienda e società mancava ancora un paradigma teorico generalmente accettato e invita ad un più concreto progresso verso la sua concettualizzazione e nella ricerca e lo sviluppo in materia di RSI. Il primo frutto di tale sforzo è stato prodotto da Carroll<sup>51</sup> nel 1979 con il suo modello concettuale tridimensionale della performance della responsabilità sociale, che ha immediatamente ottenuto un'ampia accettazione ed è stato sviluppato ulteriormente da parte di altri studiosi come Miles 1987; Ullmann 1985; Wartick e Cochran 1985; Wood 1991. La spinta principale del modello tridimensionale di Carroll è la combinazione delle tre dimensioni della performance della responsabilità sociale, ovvero della responsabilità sociale delle imprese, dell'attenzione verso le problematiche sociali, e della responsabilità sociale “reattiva”. Lo scopo del modello è stato quello di contribuire a chiarire e integrare i vari filoni e le corrispettive definizioni che venivano offerti dalla letteratura. Il contributo più importante del modello risiede nel fatto che non tratta gli obiettivi economici e quelli sociali dell'impresa come dei *trade off* incompatibili, ma gli obiettivi aziendali vengono integrati nel quadro generale della responsabilità sociale delle imprese. Lo studio di Carroll, da un lato, cerca di fornire un quadro globale per comprendere i vari concetti sulla responsabilità sociale delle imprese per il mondo accademico e dall'altro vuol fornire per i dirigenti aziendali uno strumento che li aiutasse a pensare sistematicamente alle principali questioni sociali che venivano chiamati ad affrontare. A causa di questi obiettivi concreti, Carroll evita la discussione

---

<sup>50</sup> Preston 1975

<sup>51</sup> Carroll 1979

astratta sul rapporto tra le imprese e la società, ma piuttosto pone l'attenzione sul rapporto tra l'impresa e il suo immediato ambiente circostante.

Il modello proposto da Carroll è stato ulteriormente elaborato da Wartick e Cochran nel 1985<sup>52</sup>. Pur sostenendo che quello della CSP è un modello sufficientemente ampio per poter includere le tre principali sfide poste dal concetto di RSI, Wartick e Cochran modificando la proposta di Carroll comprendendo al suo interno anche una dimensione composta dai principi, dai processi e dalle politiche aziendali. L'ultima classe, quella delle politiche (che comprendeva gli aspetti legati alla gestione) è stato uno sviluppo significativo del modello che prima si soffermava solo ad individuare i problemi. Il modello è stato ulteriormente esteso anche da Wood<sup>53</sup> che ha cercato di collegare vari output delle CSP alle teorie organizzative come l'istituzionalismo organizzativo e la gestione degli *stakeholder*. Incorporando varie tradizioni teoriche sotto il comune quadro della CSP, l'obiettivo diventò quello di formulare un modello manageriale più pratico e utile per le aziende.

Nonostante tutti gli sforzi messi in atto per rendere il modello fruibile sia per i ricercatori che per i manager, il modello non è riuscito ad avere un'applicazione diffusa. La principale carenza del modello di CSP è stato l'assenza di un elemento critico necessario per la sua attuazione, ovvero la capacità di misurare e testare empiricamente quanto proposto dal modello. Senza un chiaro obiettivo di misurazione della performance della responsabilità sociale delle imprese, il livello di incertezza sul risultato conseguito dall'attuazione di politiche di responsabilità sociale, non può essere notevolmente ridotto. Inoltre, la mancanza di obiettivi e di strumenti di misurazione del comportamento responsabile, ha reso difficile confrontare le prestazioni sociali di diverse imprese.

---

<sup>52</sup> Wartick e Cochran 1985

<sup>53</sup> Wood 1991

Il rapporto tra gl'interessi economici e quelli sociali all'interno delle imprese, è diventato più stretto e divenne molto più reattivo negli anni '80, ma ciò nonostante non potevano ancora essere strettamente accoppiati insieme.

#### 4.1.1.3. La "reattività" sociale delle imprese (*Corporate Social Responsiveness*)

Un argomento generale che ha originato molte discussioni negli ultimi anni sostiene che il termine "responsabilità" è troppo suggestivo e che porta a vedere le azioni delle aziende come sforzi che identificano la responsabilità sociale con degli obblighi. Pertanto, si ritiene che questo termine non è abbastanza dinamico per descrivere pienamente la componente dettata dalla volontà delle imprese a rispondere alle esigenze sociali.

In un loro studio, Robert Ackerman e Raymond Bauer hanno criticato il termine, sostenendo che il termine "responsabilità" individua il processo di assumere un obbligo. Esso pone l'accento sulla motivazione piuttosto che sulle prestazioni. Secondo il loro punto di vista: "...rispondere alle esigenze sociali è molto più che decidere cosa fare..."<sup>54</sup>. Essi sostengono "la reattività sociale" come descrizione di ciò che è più essenziale. La responsabilità, presa letteralmente, implica più uno stato o la condizione di assumere un obbligo, mentre la "reattività" invece delinea una condizione più dinamica orientata verso l'azione.

Frederick (1986) invece fa una distinzione della responsabilità sociale delle imprese che egli indica con CSR<sub>1</sub> e la responsabilità sociale "reattiva" che viene indicata con CSR<sub>2</sub> e la definisce nel seguente modo: "la RSI reattiva si riferisce alla capacità di un'impresa di rispondere alle pressioni sociali. L'atto di rispondere, o di conseguire un comportamento

---

<sup>54</sup> Ackerman R., Bauer R., *"Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma"*, Reston 1976, Reston Publishing Company, pp. 6

sensibile nei confronti della società, è il suo punto cruciale che insieme alla ricerca dei meccanismi, delle procedure, delle modalità, e dei modelli comportamentali che presi collettivamente, distinguerebbe l'impresa in grado di rispondere alle pressioni sociali<sup>55</sup>. Frederick inoltre afferma che i sostenitori di della RSI reattiva (CSR<sub>2</sub>) invitano l'impresa a concentrarsi sulle questioni più pragmatiche della RSI ovvero di rispondere efficacemente alle pressioni ambientali. Successivamente egli articola un'idea nota come CSR<sub>3</sub> - la responsabilità sociale che valuta la correttezza morale delle azioni intraprese e in generale delle politiche aziendali.

#### 4.1.1.4. *La Responsabilità Sociale Strategica*

La rivoluzione degli studi sulla gestione della RSI che ha avuto inizio negli anni '50, si sostiene che è giunta alla sua piena fruizione negli anni '90 (Drucker, 1993). In particolare, la questione del perché alcune imprese svolgono la propria attività meglio di altre, ha stimolato un'ampia gamma di ricerche sulla gestione strategica anche quella della RSI. In particolare un ceppo degli studi sulla gestione strategica che analizza i *stakeholder*, è risultata essere applicabile anche alla RSI. Il modello della responsabilità sociale delle imprese applicato alla teoria degli *stakeholder*, è stato sviluppato soprattutto dagli studiosi della gestione aziendale spinti soprattutto dalla mancanza degli aspetti pratici nei precedenti modelli teorici. Questo modello risolve il problema di misurazione attraverso l'individuazione puntuale dei principali attori dell'impresa e la definizione delle loro posizioni e funzioni in relazione l'uno con l'altro. Ulteriori specifiche del modello hanno messo in evidenza il suo vantaggio in termini di utilità. Dalla prospettiva dei manager, le loro responsabilità verso i dipendenti, i clienti e il governo sono molto più facili da individuare e gestire rispetto alle responsabilità verso la società. Inoltre, la

---

<sup>55</sup> Frederick W. C., "Toward CSR<sub>3</sub>: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs," California Management Review, Winter, 1986, pp. 131.

maggior parte delle aziende, intenzionalmente o involontariamente, hanno già gestito questi rapporti da sempre come parte fondamentale delle loro operazioni attraverso le loro interazioni. Pertanto, la raccolta dei dati e l'analisi in questo campo è molto più tracciabile<sup>56</sup>. Seguendo questo filone Clarkson ha applicato il modello degli *stakeholder* alla sua ricerca in materia di RSI. Basato sulla sua esperienza nel campo della ricerca empirica, egli cerca di rivisitare il modello per meglio adattarlo alle esigenze della RSI. In primo luogo, egli sostiene che è necessario distinguere tra le esigenze dei *stakeholder* e le questioni sociali dove queste ultime vengono definite come problematiche pubbliche sostanziali al punto da rendere necessari eventuali leggi o altre forme di regolamentazione. In assenza di tale legislazione o regolamentazione, si può parlare di problematiche connesse agli *stakeholder*, ma non necessariamente di un problema sociale. Una volta che la natura dei problemi è stato identificato, allora Clarkson sostiene che è necessario definire i livelli di analisi appropriati (istituzionali, organizzativi e individuali). Solo allora, i manager possono efficacemente analizzare e valutare le prestazioni sociali dell'azienda. Egli ha inoltre aggiunto al modello nuovi strumenti per la misurazione.

La RSI è stata anche sviluppata con applicazioni più pratiche dai studiosi della gestione strategica come Kotler e Lee (2005), Porter e Kramer (2006), Martin (2002) e Hart (1997). In particolare, Porter e Kramer stimolano le imprese a diventare lungimiranti nelle loro “spese filantropiche”, perché tali spese hanno il potenziale per diventare preziosi investimenti che possono sostenere aspetti di fondo dell'impresa. Essi sostengono che l'adozione di una filantropia strategica offre nuove opportunità all'innovazione, esplora nuovi mercati prima sconosciuti, e si sviluppa in preziose relazioni sociali che possono aiutare l'impresa con la

---

<sup>56</sup> A tale proposito si veda Clarkson, M. B. E., “A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.” *Academy of Management Review* 1995, n. 20, 92-117.

reputazione<sup>57</sup>. Hart invece sostiene che considerando le immense sfide ambientali che il mondo deve affrontare oggi, se il concetto di sostenibilità viene legato alla strategia o allo sviluppo tecnologico, le imprese possono ottenere un vantaggio competitivo significativo<sup>58</sup>.

Kotler e Lee hanno sviluppato un quadro complesso che spiega il motivo per cui le attività di RSI sono utili per le imprese nella prospettiva di marketing<sup>59</sup>.

Il filone strategico della responsabilità sociale delle imprese, elimina il divario tra la responsabilità sociale e rendimento economico. I due concetti vengono strettamente integrati insieme. Ma nonostante l'ampia condivisione del filone strategico della RSI, pochi strumenti vengono offerti a livello operativo dagli studi sopra citati.

Uno strumento utile per la valutazione delle possibili scelte in materia di RSI che le imprese possono intraprendere, è la "*virtue matrix*" di Martin<sup>60</sup>, ovvero uno schema di riferimento che consente di mappare i comportamenti socialmente responsabili a seconda delle loro forze scatenanti: fondamentalmente l'acquiescenza alle leggi e alle convenzioni sociali di un paese e dall'altra parte, la volontà intrinseca slegata da fini strumentali. La matrice assegna dei risultati alle possibili azioni di RSI tenendo conto di due fattori fondamentali:

1. Quale è l'origine dell'azione: la volontà o il requisito;
2. Quali entità traggono beneficio dai risultati: sia l'azienda che la società, appena una di loro, nessuna?

---

<sup>57</sup> Porter M. E., Kramer M. R., "*Strategy and society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*", Harvard Business Review, Dicembre 2006.

<sup>58</sup> Hart S., "*Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World*", Harvard Business Review, 1997., N. 75, 66-76.

<sup>59</sup> Kotler, P., Lee N., "*Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*", Hoboken, 2005, N.J.: Wiley

<sup>60</sup> Martin R., 2002, "*The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility*", Harvard Business Review. March, 2002.

Incrociando le due risposte, le azioni prese in analisi, possono essere posizionate all'interno di una matrice composta da quattro quadranti che rappresentano quattro categorie di output con degli impatti diversi per la società e per l'azienda.

La matrice è così composta:

- ❖ alla base vengono posizionati i fondamenti civili che includono l'insieme di abitudini largamente condivise, convenzioni, leggi e regole che compongono la "*common law*" di un paese. Continuando con il proseguimento della matrice in su, il *quadrante di sinistra* ospita gli atti adottati per scelta, in conformità con le abitudini e le convenzioni prevalenti mentre il *quadrante di destra* comprende gli atti messi in pratica in concordanza e per rispetto delle leggi e delle regole;
- ❖ la barriera fra i due quadranti più bassi non è ben definita poiché il livello di discrezione nell'adozione di questo genere di comportamenti può cambiare dallo spostamento nel tempo e nello spazio;
- ❖ il limite superiore dei fondamenti civili non è fisso e può muoversi su e giù secondo lo sviluppo della "*common law*" di un paese;
- ❖ la frontiera nella parte superiore rappresenta le innovazioni sociali e comprende le attività le cui motivazioni tendono ad essere intrinseche e di cui valore per gli azionisti è chiaramente negativo o non immediatamente visibile. Il *quadrante destro* contiene le azioni sociali strutturali che portano un vantaggio alla società a spese degli azionisti, costituendo una barriera strutturale fondamentale per l'azione dell'azienda. Nel *quadrante di sinistra* le attività sociali sono quelle strategiche che appartengono alle strategie *profit-making* dell'azienda, che però allo stesso tempo, producono benefici anche per la società.

In seguito viene riportata la Matrice di Martin elaborata in base alle indicazioni dettate dalla visione strategica della RSI.

Fig. 4: La matrice per la valutazione delle azioni della RSI

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La volontà dell'azienda viene ricambiata da un valore visibile portato sia all'azienda che alla società: le azioni in effetti sono fondate su una strategia di base e di lunga durata che funziona a favore di entrambe</p>                                                                                   | <p>Il focus delle azioni di CSR è incentrato sulla società: in questo caso vengono trascurati i principi base del comportamento economico e di conseguenza l'azienda è destinata a distruggere il proprio valore e a fallire</p>                                       |
| <p>Atti volontari. I risultati non forniscono un valore solido né all'azienda né alla società: da un lato l'azienda spende le risorse ed i soldi per effettuare azioni sociali che la società richiede, dall'altro lato la società non può contare su questo supporto economico dell'azienda non-strutturato</p> | <p>Le azioni vengono generate dall'osservanza delle leggi e conducono a risultati che sostengono soprattutto l'azienda e la società appena nella misura in cui la conformità alle leggi garantisce l'ordine pubblico ed il normale svolgersi del sistema economico</p> |

Fonte: Rielaborazione della matrice proposta da Martin (2002)

La matrice di Martin è uno strumento utile a livello teorico per poter analizzare i diversi livelli di interesse e le aspettative degli *stakeholder* di un'azienda all'interno di un sistema di condizioni che influenzano il processo decisionale e ai quali l'azienda deve attenersi nell'attuare scelte riguardanti la responsabilità sociale d'impresa. Ma la matrice ha soprattutto una valenza operativa in quanto cerca di individuare dei criteri oggettivi utili per le decisioni aziendali, che permettano di individuare tra le possibili azioni di RSI, quelle più opportune rispetto agli *stakeholder* e all'ambiente di ogni singolo caso aziendale preso in considerazione.

#### 4.1.2. La Responsabilità Sociale delle Imprese come vettore della dimensione sociale

Alla molteplicità delle concezioni teoriche sviluppate sulla RSI, ne corrisponde un numero altrettanto elevato di definizioni. Si cercherà

attraverso una breve rassegna, di riportare quelle più funzionali alla nostra concezione di dimensione sociale dell'impresa. Tra le tanti, quella di Keith Davis e Robert Blomstrom definisce la responsabilità sociale dell'impresa come: "l'obbligo dei decisori ad attuare azioni che proteggano e migliorino il benessere della società insieme agli altri interessi"<sup>61</sup>. Questa definizione sottolinea la responsabilità a capo del processo decisionale. Essa suggerisce due aspetti attivi della responsabilità sociale, ovvero la tutela e il miglioramento del benessere collettivo, ma che forse rimangono inevitabilmente indefinite. Proteggere il benessere della società significa prevenire le azioni con degli impatti negativi sulla società e migliorare il benessere della società implica la creazione di effetti positivi per la società. Ma come si possono tradurre queste regole nei processi aziendali?

McGuire invece afferma che "l'idea della responsabilità sociale suppone che l'impresa non abbia solo obblighi economici e giuridici, ma anche alcune responsabilità verso la società che si estendono al di là di tali obblighi"<sup>62</sup>. Anche se questa affermazione non è pienamente operativa, la sua peculiarità è che riconosce il primato degli obiettivi economici fianco a fianco con gli obblighi giuridici comprendendo anche un più ampio concetto di responsabilità dell'impresa. Pur non essendo operativa, questa definizione individua in un certo senso quelli che sono gli obblighi dell'impresa oltre a quello strettamente economici.

Edwin Epstein, invece si riferisce alla RSI come maggiore attenzione da parte della gestione aziendale nei confronti dei diversi *stakeholder* e delle questioni etiche. Egli afferma: "la responsabilità sociale dell'impresa è composta principalmente da risultati derivanti dalle scelte organizzative in merito alle diverse questioni o problemi, che possono produrre dei benefici o degli effetti negativi, per i diversi *stakeholder* dell'azienda. La correttezza normativa degli output prodotti dalle azioni

---

<sup>61</sup> Keith D., Blomstrom R. L., *"Business and Society: Environment and Responsibility"*, New York, McGraw-Hill, 1975, pp. 39.

<sup>62</sup> McGuire J. W., *"Business and Society"*, New York, McGraw-Hill, 1963, pp.144.

aziendali, è stato il principale focus della responsabilità sociale delle imprese"<sup>63</sup>. La definizione di Epstein è utile perché si concentra sui risultati, i prodotti, e gli effetti che le azioni dell'azienda hanno per gli *stakeholder*.

A questo punto, illustriamo la definizione di Archie Carroll, la quale prende in considerazione i concetti fondamentali trattati dalle precedenti e che propone quattro tipi di responsabilità che compongono la RSI e che l'azienda potrebbe affrontare<sup>64</sup>. In particolare si ritiene che questa definizione meglio rappresenti i concetti di responsabilità sociale che possono essere ricondotti ad azioni che appartengono alla dimensione sociale così come definita in precedenza. Essa, cerca di sostituire la composizione strettamente economica e giuridica delle aspettative nei confronti delle imprese, ad una prospettiva più socialmente orientata. Queste aspettative sociali comprendono le responsabilità etiche e quelle volontarie/discrezionali (filantropiche). In un certo senso, questa definizione, che comprende quattro tipi di responsabilità, si basa sulla definizione proposta da McGuire ed elabora ulteriormente quella di Epstein.

#### ❖ *La Responsabilità Economica*

In primo luogo, ci sono azioni della responsabilità economica che le imprese attuano. Può sembrare strano a ricomprendere la responsabilità dal punto di vista economico, una responsabilità sociale, ma, in effetti il sistema impresa viene chiamato soprattutto un istituto economico che è e dovrebbe essere un ente il cui orientamento principale è quello di produrre i beni e i servizi che la società necessita e di venderli a prezzi

---

<sup>63</sup> Epstein E. M., "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness," California Management Review, Vol. 19, n. 3, 1987, pp. 104.

<sup>64</sup> Tale definizione viene presentata da Carroll nei seguenti lavori: Carroll A. B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," Business Horizons, July-August, 1991, 39-48, e Carroll A. B., "The Four Faces of Corporate Citizenship", Business and Society Review, Vol. 100-101, 1998, 1-7.

equi. I prezzi devono essere coerenti e devono rappresentare quanto la società ritiene sono i veri valori dei beni e dei servizi forniti, ma allo stesso tempo le imprese devono fornire anche utili sufficienti a garantire la loro durabilità e crescita per poter premiare i loro investitori.

❖ *La Responsabilità Legale*

In secondo luogo, la definizione prende in considerazione la responsabilità giuridica. Così come la società ha consentito alle imprese di assumere il ruolo principale nel processo produttivo, vengono anche previste un insieme di regole e leggi sulla base delle quali le imprese devono svolgere le loro attività e che devono rispettare per poter operare, come un parziale adempimento del “contratto sociale” tra l’azienda e la società. La responsabilità giuridica può essere vista come “l’etica codificata”, nel senso che essa incarna le nozioni base di equità come stabilito dal legislatore. Dal punto di vista delle imprese, questo rappresenta la loro responsabilità nei confronti della società nel conformarsi con le sue leggi. Se le imprese non agiscono in conformità a queste leggi, la società gode anche di meccanismi mediante i quali esse possono essere sanzionate.

❖ *La Responsabilità Etica*

La responsabilità etica comprende le attività e le pratiche che la società, detta o quelle che vieta anche se vengono valutate in base a delle regole non codificate in legge. La responsabilità etica incarna una serie di norme, di standard, e di aspettative che riflettono una fonte di preoccupazioni per ciò che i consumatori, i dipendenti, gli azionisti, e la comunità ritengono come equa, giusta o in linea con il rispetto e la tutela dei diritti morali degli *stakeholder*.

In un certo senso, le modifiche in materia di etica e dei valori precede la creazione di leggi perché diventano le forze trainanti per la

creazione delle nuove leggi e dei nuovi regolamenti. Un esempio sono i diritti civili, ambientali e i movimenti e dei consumatori che riflettono le modifiche dei valori della società e quindi possono essere viste come un "indicatore etico" che anticipa e che conduce a una legislazione consecutiva. In un'ottica che la proietta verso il futuro, la responsabilità etica può essere vista come un riflesso dei valori emergenti e delle norme che la società si aspetta che le imprese rispondano, anche se può esprimere uno standard di prestazioni più elevato rispetto a quello richiesto al momento dalla legge. La responsabilità etica in questo senso viene spesso mal interpretata e messa continuamente al centro del dibattito riguardante la sua legittimità.

#### ❖ *La Responsabilità Filantropica*

Nell'ultima categoria vengono ricomprese le azioni volontarie/discrezionali, o filantropiche. Carroll osserva che magari può essere fuorviante chiamare queste azioni di "responsabilità", perché sono guidate principalmente dalla discrezione delle imprese e si tratta di una loro scelta o volere. Queste attività hanno carattere puramente volontario, guidate solo dal desiderio delle imprese di impegnarsi in attività sociali che non sono richieste dalla loro attività tipica o dalla legge, e non vengono previste in genere neanche in un senso etico. Attività simili potrebbero includere l'istituzione di programmi rivolti alla comunità, offerte per le cause di beneficenza, asili nidi per i figli dei dipendenti, e così via. La distinzione tra le azioni della responsabilità etica e quella filantropica è che queste ultime non sono in genere previste dalla morale o da un senso etico. La comunità desidera che le imprese si impegnano le loro risorse, le strutture e il loro tempo anche in programmi umanitari, ma esse non vengono considerate come immorali, se non forniscono questi servizi ai livelli desiderati. Pertanto, queste azioni sono più discrezionali in quanto, anche se non sono previste, sono presenti nelle aspettative della società. Questa categoria delle responsabilità potrebbe anche essere considerata una sorta di "buona cittadinanza" dell'azienda.

Nella definizione proposta da Carroll definizione vengono ripresi molti concetti precedentemente trattati nella descrizione della dimensione sociale dell'azienda. In particolare viene rispettata l'inclusione degli interessi di una ampia gamma di *stakeholder* e la gerarchia degli interessi presi in considerazione a livello decisionale, partendo dagli interessi dell'ambiente specifico per passare a quelli appartenenti all'ambiente generale. Inoltre questa definizione ci fornisce le categorie in cui collocare le varie aspettative che la società ha nei confronti dell'azienda facilitando in questo modo anche la loro gestione. Per ognuno di queste categorie, considerate come una parte della totale responsabilità sociale delle imprese, viene descritto un modello concettuale che descrive in maniera più esaustiva ciò che la società si aspetta dall'attività aziendale. Un altro vantaggio di questo modello è che offre i due aspetti, ovvero quello economico e quello sociale, insieme anche ad altri che compongono la responsabilità sociale delle imprese. Un altro modo di rappresentazione grafica del modello è una piramide composta da quattro strati<sup>65</sup>.

*Fig.5: La piramide della RSI*



*Fonte: La piramide della RSI elaborata da Carroll 1998.*

<sup>65</sup> Ibidem

La piramide ritrae i quattro componenti della responsabilità sociale delle imprese a cominciare dalla base dove vengono collocati i risultati economici. Allo stesso tempo, le imprese si presume che rispettino la legge, perché la legge è la codificazione dei comportamenti accettabili e inaccettabili per la società. Successivamente viene collocata la responsabilità etica delle imprese, ovvero l'obbligo di fare ciò che è giusto e leale, per evitare o minimizzare i danni nei confronti degli *stakeholder* (lavoratori, consumatori, ambiente, e altri). Infine, le imprese dovrebbe essere anche un buon cittadino e contribuire attraverso le risorse umane e finanziarie per sostenere la comunità e per migliorare la qualità della vita. Anche se le diverse parti componenti sono state trattate come concetti distinti per scopi teorici, non escludono l'un l'altra e non sono destinate ad accostare la componente economica e le responsabilità che ne conseguono. Allo stesso tempo, un esame delle singole componenti aiuta i manager a vedere che i diversi tipi di responsabilità sono in costante ma dinamica interazione tra di loro.

La categorizzazione che la piramide della RSI propone, oltre ad aiutare nella configurazione degli interessi che vertono sulle attività dell'azienda, offrono anche una distribuzione su diversi livelli della dimensione sociale. Così, la responsabilità economica e quella legale possono essere ricondotte ai rapporti di scambio instaurati con i soggetti appartenenti prevalentemente all'ambiente specifico del sovra sistema, mentre la responsabilità etica e quella filantropica sono composte da azioni rivolte ai scambi con l'ambiente generale. Il peso di ciascuno di loro orienta in qualche modo le relazioni della dimensione sociale tra l'azienda ed il suo ambiente.

## 4.2. Le strategie sociali dell'impresa

Come emerge dall'evoluzione storica e concettuale degli studi della responsabilità sociale delle imprese e dalla "selezione naturale" della prassi aziendale, l'approccio maggiormente condiviso sembra tendere verso quello della RSI strategica. A tale proposito, anche il Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" della Commissione della Comunità Europea, definisce il concetto della responsabilità sociale come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"<sup>66</sup>, sottolineando le nuove attese e i nuovi *stakeholder* da prendere in considerazione e la crescente influenza che i criteri sociali hanno nell'attività aziendale. A seguito di queste ed altre ragioni, anche se la responsabilità principale dell'impresa rimane quella economica, il Libro Verde ribadisce che "le imprese possono al tempo stesso contribuire ad obiettivi sociali e alla tutela dell'ambiente, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni"<sup>67</sup>, confermando ancora una volta l'integrazione della RSI nelle strategie aziendali. Come conseguenza di questi sviluppi rintracciabili nella letteratura e dell'evidenza empirica è possibile individuare un cammino parallelo al suo sviluppo teorico, lungo il quale la RSI trova un crescente rilievo e un alto grado di integrazione nella *corporate strategy*<sup>68</sup>.

Se alla responsabilità sociale viene riconosciuto un impatto a livello strategico, bisogna anche mettersi nell'ottica di collocare le politiche di

---

<sup>66</sup> Commissione delle Comunità Europee, "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Bruxelles, 2001, pp. 7.

<sup>67</sup> Ibidem pp. 4.

<sup>68</sup> Per un'analisi approfondita sugli stadi di sviluppo della CSR nella corporate strategy si veda: Collis D. J., Montgomery C. A., Invernizzi G., Molteni M., "Corporate strategy: creare valore in una impresa multi business", McGraw-Hill, Milano, 2007, pp. 351 – 403.

responsabilità sociale in una prospettiva di lungo periodo che possono essere identificate in una vision che guidi l'intera organizzazione nello svolgimento delle proprie attività. Si rende necessaria quindi una strategia propria per l'area sociale, in grado di pianificare l'allocazione delle risorse per poter rispondere agli obiettivi sociali di lungo periodo, attraverso un processo analogo a quello della *business strategy*, ovvero elaborando delle strategie sociali ad hoc<sup>69</sup>. La strategia sociale può quindi essere definita "come quel complesso di decisioni con cui si cerca di conseguire obiettivi di natura sociale, di fornire cioè valore aggiunto al proprio ambiente di riferimento e di raggiungere la massima coincidenza tra i valori dell'azienda e quelli dei gruppi sociali interessati, nell'intento di ottenere un vantaggio competitivo attraverso il consenso e la legittimazione, pur nell'ambito del mantenimenti dell'imprescindibile equilibrio economico"<sup>70</sup>. Questa definizione tiene in considerazione quello che è il concetto rappresentato negli studi di Porter e Kramer della RSI strategica e quelli che sono i risultati riportati nel quadrante strategico della matrice di Martin, collocando le decisioni appartenenti alla dimensione sociale all'interno del governo dell'azienda.

Seguendo questa logica, le strategie riguardanti la dimensione sociale dell'azienda, passano attraverso un processo di elaborazione diviso in cinque momenti principali<sup>71</sup>. In una prima analisi vengono individuati a livello generale gli obiettivi di natura sociale interrelati a quelli economici, individuando in questo modo l'entità della dimensione sociale che l'azienda intende inglobare nella sua gestione attraverso le relazioni di scambio con il suo ambiente. Per passare all'implementazione di questi obiettivi, bisogna adeguarli per la specifica fattispecie in modo da poterli rendere anche misurabili. Secondariamente quindi, si passa

---

<sup>69</sup> Chirieleison C., *"Le strategie sociali nel governo dell'azienda"*, Giuffrè, Milano, 2002

<sup>70</sup> Ibidem pp. 94-95

<sup>71</sup> Le cinque fasi descritte vengono elaborato da quanto proposto dalla Chirieleison 2002, pp. 105 - 117.

all'elaborazione vera e propria della strategia sociale nella quale si valutano le tendenze di fondo legate alla dimensione sociale sia internamente che esternamente, per poter poi dopo offrire possibili soluzioni alternative finalizzate al raggiungimento degli obiettivi prefissati. In seguito si passa alla fase operativa della strategia durante la quale si definisce il piano degli investimenti, dei finanziamenti e degli indicatori economici e sociali. Alla formulazione in termini generali vengono affiancate le singole attività con i corrispettivi budget e altri indicatori utili per il controllo e la valutazione della loro performance. Questi indicatori sono fondamentali anche nell'attività di revisione, dove si valutano i risultati in confronto con quelli che erano gli obiettivi fissati e aiutano ad attuare eventuali azioni correttive. In questa fase vengono anche analizzati i processi che hanno portato alla realizzazione delle risposte sociali. Tutte le rilevazioni e le valutazioni vengono riportati in documenti con contenuti quantitativi e qualitativi che hanno come scopo quello di informare i *stakeholder* a cui si rivolgono, i risultati sociali conseguiti dall'azienda come conseguenza della inclusione di problematiche della dimensione sociale nella loro *corporate strategy*.

In generale possiamo affermare che l'attuazione delle strategie sociali, implica per l'azienda fare delle scelte precise in merito ai livelli della dimensione sociale su cui porsi degli obiettivi e impegnare delle risorse, creando in questo modo una gerarchia delle relazioni da includere al suo interno dove per poter ottimizzare i rapporti di scambio economico – sociali.

### 4.3. La Comunicazione Sociale delle Aziende

Dato il ruolo importante che l'azienda occupa oggi nel contesto sociale ed economico in cui si sviluppa, emerge la necessità di rivedere anche la tipologia ed il contenuto della comunicazione aziendale tradizionale. In una prima analisi, si verifica un'accresciuta importanza della comunicazione riconducibile all'estensione del numero e della tipologia degli interlocutori aziendali – i *stakeholder* e alla necessità di far convergere nell'impresa un numero più elevato di risorse esterne indispensabili per perseguire gli obiettivi dell'impresa<sup>72</sup>. A questa estensione in termini di quantità dell'informazione, va aggiunta anche un'altra variabile legata alla tipologia dell'informativa aziendale. Diversi sono infatti le analisi<sup>73</sup> che sostengono l'inadeguatezza dei sistemi informativi – contabili aziendali rispetto alle esigenze sia del governo e del controllo direzionale, sia quale riflesso all'obbligo di rendiconto. Ad un livello generale più ampio invece, la comunicazione aziendale, in particolare quella economica-finanziaria, si rileva non più sufficiente a soddisfare tutte le esigenze informative dei diversi *stakeholder*. Il documento informativo per eccellenza, ovvero il bilancio e i *report* ad esso collegati, non bastano più per eseguire le proprie funzioni in materia di contenuti informativi sulle conseguenze sociali delle operazioni dell'impresa. Come conseguenza, la comunicazione sociale va ad aggiungersi e ad ampliare la già ampia categoria della comunicazione aziendale.

La comunicazione sociale ha lo stesso obiettivo di fondo della comunicazione economica tradizionale, ovvero "la ricerca di consenso da parte delle più ampie categorie di soggetti possibili ed in particolare di

<sup>72</sup> Corvi E., "La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche, strumenti", Egea, Milano, 2007.

<sup>73</sup> Un'analisi sull'inadeguatezza dei sistemi informativi contabili si ritrova in Bruni G., "Le informazioni complementari al Bilancio. Quale reporting revolution?", Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, n. 1 e 2, 2007, pp. 2.

coloro che direttamente o indirettamente hanno rapporti con l'azienda, nella consapevolezza che il maggior consenso si traduce in fattore di competitività..."<sup>74</sup>. Come in qualsiasi ambito comunicativo, anche per la comunicazione sociale, non basta limitarsi a semplici operazioni di immagine ma occorre dimostrare l'effettivo impegno delle aziende verso i suoi *stakeholder* e qualcosa di più di una semplice attività di pubbliche relazioni. Per rendere tale processo efficiente bisogna individuare le direzioni che l'informazione deve percorrere compatibilmente con i *stakeholder* di riferimento e gli obiettivi aziendali, includendo così le scelte in materia di comunicazione sociale nel iter decisionale delle strategie sociali. Questo significa, dal punto di vista operativo della comunicazione, che le aziende sviluppino capacità di ascolto, per conoscere la percezione che i *stakeholder* appartenenti all'ambiente generale hanno del suo operato e allo stesso tempo migliorare la loro capacità di imparare e comprendere i problemi e individuare le possibili soluzioni. Inoltre il processo di comunicazione deve essere onesto ed aperto anche quando si hanno situazioni critiche, per poter ampliare la credibilità dell'azienda presso i diversi *stakeholder*<sup>75</sup>.

Visto le sue diverse valenze, la comunicazione sociale assume un ruolo fondamentale nella configurazione della dimensione sociale dell'azienda in quanto è la diretta espressione di quelli che sono i scambi informativi principali tra l'azienda e il suo ambiente. Un'ampia comunicazione sociale significa il coinvolgimento di diverse categorie di *stakeholder* e di conseguenza un insieme esteso di relazioni dell'azienda con il suo ambiente che può delineare a sua volta la configurazione di una complessa dimensione sociale dell'azienda.

Per quanto riguarda invece la tipologia dell'informativa sociale, non esiste uno standard codificato né sul contenuto, né sulle modalità di

---

<sup>74</sup> Zavani M., "Il valore della comunicazione aziendale. Rilevanza e caratteri dell'informativa sociale e ambientale", Giappichelli, Torino, 2000, pp. 51.

<sup>75</sup> Corvi E., "La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche, strumenti", Egea, Milano, 2007, pp. 115.

comunicazione. Di conseguenza si possono trovare svariati modelli e metodi di informazioni quali i bilanci sociali, i bilanci ambientali, codici etici, e numerosi report sulla responsabilità sociale. L'informazione contenuta in questi documenti, generalmente viene divisa in base alle diverse categorie di *stakeholder* a cui si rivolge. In generale questa è un'informazione sia qualitativa che quantitativa sugli effetti dell'attività aziendale. Ovviamente queste informazioni, sia quelli sui risultati sociali che quelli sui risultati economici, hanno per i diversi soggetti, importanza diversa in base ai contributi e apportati e alle corrispettive attese che ne derivano. A livello generale queste informazioni aiutano a fornire e a diffondere una reputazione dell'azienda in grado di incentivare il dialogo con tutti gli *stakeholder*<sup>76</sup>. I contenuti quindi dipendono dagli scopi che l'informazione ha e in funzione alle caratteristiche dell'interlocutore a cui viene rivolto. Queste caratteristiche devono essere prese in considerazione in particolare, quando si usa questo tipo di informazione, per la valutazione la *performance* sociale dell'azienda e l'entità della sua dimensione sociale.

Essendo la comunicazione sociale il frutto di tutti i diversi passaggi decisionali, le sue caratteristiche diventano degli elementi importanti anche per la valutazione della dimensione sociale dell'impresa a cui esse si riferiscono.

---

<sup>76</sup> Ibidem.

## 5. Componenti della Dimensione Sociale negli studi di Economia Aziendale

La dimensione sociale vista come insieme di relazioni dell'azienda con i diversi soggetti appartenenti al suo ambiente, viene presa in considerazione anche negli studi della dottrina dell'economia aziendale italiana. A partire dalla definizione stessa dell'azienda si può rilevare l'importanza dell'aspetto relazionale fatto di scambi e di rapporti dell'azienda con l'esterno. Già nella definizione di Zappa l'azienda viene rappresentata come "...un istituto economico destinato a perdurare nel tempo che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza...<sup>77</sup>". In questa configurazione dell'azienda, vengono inclusi due aspetti determinanti della dimensione sociale dell'azienda, ovvero il soddisfacimento dei bisogni umani, facendo riferimento quindi ad una ampia gamma di soggetti e di attese, non solo quelle strettamente collegate all'attività economica, e l'ottica temporale a cui si fa riferimento che è quella di lungo periodo. Caratteristiche sempre legate alla dimensione sociale, sono rintracciabili anche in Amaduzzi<sup>78</sup>, in particolare quando si prendono in analisi i tratti distintivi dell'azienda. Tra le forze che compongono il sistema aziendale, insieme all'uomo e al suo generale agire, viene collocata anche la componente economico – politica dell'ambiente. Questo elemento porta all'attenzione i rapporti dell'azienda con il suo ambiente generale come uno dei fattori determinanti del sistema azienda e ci definisce in un certo senso oltre all'importanza anche l'estensione che la dimensione sociale copre all'interno di questo ambiente. L'altro elemento invece ci riporta la centralità dell'individuo e

---

<sup>77</sup> Zappa G., *"Le produzioni nell'economia delle imprese"*, Giuffrè, Milano, 1956, pp. 37.

<sup>78</sup> Amaduzzi A., *"L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi"*, Utet, Torino, 1992, pp. 17-28.

del suo contributo per lo svolgimento delle attività aziendali, "...l'azienda è promossa da uno o più individui e condotta con l'eventuale collaborazione, in una forma od in un'altra, di uno o più altri individui; il fine ultimo di tutti costoro è quello di impegnare la parte di frutto della produzione organizzata ed attuata dall'azienda, che ad ognuno compete, nella soddisfazione di bisogni propri e dei famigliari...<sup>79</sup>". L'importanza che viene data agli elementi dell'ambiente con i quali l'azienda si relaziona, viene anche ritrovata nella definizione di azienda dell'Amaduzzi: "L'azienda è un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di qui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, odi produzione e consumo insieme, a favore del soggetto economico, ed altresì degli individui che vi cooperano"<sup>80</sup>.

Oltre alla presenza di diversi elementi della dimensione sociale nelle diverse definizioni dell'azienda, molti richiami li ritroviamo anche nelle condizioni determinanti dell'equilibrio economico. Viene ormai ampiamente riconosciuto nella dottrina che la redditività non sia uno strumento idoneo, almeno da solo, a misurare le posizioni di equilibrio economico. A tale proposito Giannessi<sup>81</sup> considera il reddito del periodo non idoneo da solo a rappresentare lo stato di equilibrio dell'azienda in quanto è uno degli elementi di giudizio, ma non l'unico. Nei suoi studi viene anche individuato un *ordine di composizione* tra forze interne ed esterne all'azienda le quali costituiscono una delle premesse fondamentali del suo operare. Analizzandolo "...esso rappresenta una condizione dinamica di funzionamento assai problematica da raggiungere e mantenere, nello stesso tempo ha rilevante importanza in quanto la funzione della creazione della ricchezza e del valore in larghissima parte

---

<sup>79</sup> Ibidem pp. 20.

<sup>80</sup> Ibidem pp. 20.

<sup>81</sup> Giannessi E., "Appunti di economia aziendale" Pacini Editore, Pisa 1979, pp. 40.

dipende dal rapporto con il mercato e con l'ambiente...<sup>82</sup>". La necessità di fare conciliare le influenze provenienti dall'esterno con quelle interne all'azienda, richiede soprattutto una sensibilità degli agenti decisionali verso le istanze sociali, ma nello stesso tempo incentiva anche scelte di equilibrio economico che esprimano soluzioni creative lungo le diverse combinazioni tra le forze interne ed esterne.

Da queste considerazioni si evidenzia l'importanza delle relazioni tra l'azienda ed il suo ambiente come una variabile indispensabile che deve essere analizzata nei processi aziendali volti al raggiungimento dell'equilibrio economico.

Rileviamo quindi un forte legame tra l'economicità, intesa come presupposto dell'equilibrio economico e la dimensione sociale dell'azienda. Questo legame viene descritto in maniera più chiara e diretta in Onida, il quale afferma quanto segue: "...l'amministrazione dell'impresa in quanto è volontaria attività dell'uomo associato, svolgentesi largamente nella sfera dei beni economici e rivolta ai fini umani, presenta gli aspetti di economicità, della socialità, e dell'efficienza in ogni suo atteggiamento ed in tutto il suo operare...<sup>83</sup>". Il diretto riferimento ad una dimensione sociale, non è del tutto riconducibile a quanto in precedenza definito con questo termine, ma in parte viene ripresa nello sviluppo del concetto di socialità da lui proposta. Con l'uso di tale termine si rappresenta la conformità delle attività aziendali con il "bene comune" inteso in senso ampio e non solo connesso al benessere economico. Seguendo questa logica, quando l'economicità derivante dalla gestione può essere vista legata a condizioni di socialità, uno stesso comportamento può essere attuato da un'impresa e respinto da un'altra tenendo conto non solo della sua convenienza economica ma anche di una

---

<sup>82</sup> Ferraris Franceschi R., *"L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico"*, pp. 39, in Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *"Economia Aziendale vol.I. Attività aziendale e processi produttivi"*, Giappichelli, Torino, 2005.

<sup>83</sup> Onida P., *"Economicità socialità ed efficienza nell'amministrazione dell'impresa"*, Rivista Italiana di Ragioneria, n. 3-4, 1961, pp. 57.

convenienza sociale. Nel processo di valutazione di tali azioni "...ispirarsi a socialità nell'amministrazione d'azienda, non significa fare cose non economiche ma piuttosto porre limiti d'ordine morale alle scelte economiche ed al perseguimento del tornaconto aziendale, compatibilmente con le condizioni di economica esistenza e di sviluppo, proprio di ciascuna azienda...<sup>84</sup>".

Il concetto di economicità oltre ad essere legato alla socialità come condizioni determinanti l'equilibrio economico, viene anche collegato attraverso il fattore tempo, ancorandolo così ad una visione prospettica. L'azienda per essere ordine economico di un istituto "...deve svolgersi secondo condizioni di vita e di funzionamento tali da consentire di durare nel tempo in un ambiente mutevole...<sup>85</sup>", e come abbiamo visto, una delle condizioni fondamentali per il mantenimento del equilibrio economico nel lungo periodo e quella di rispondere anche alle aspettative dei soggetti esterni all'azienda ovvero il soddisfacimento della socialità.

---

<sup>84</sup> Ibidem pp. 64.

<sup>85</sup> Masini *"Lavoro e risparmio"*, Utet, Torino, 1979, pp. 240

## **II PARTE**

# **LA DIMENSIONE SOCIALE E LA PERFORMANCE DELLE AZIENDE**

## 6. La misurazione della Performance Sociale delle Aziende

*Di tutto conosciamo il prezzo di niente il valore*  
Friedrich Nietzsche

In parallelo all'evoluzione concettuale della responsabilità sociale delle imprese, che abbiamo visto indirizzata anche all'identificazione e lo sviluppo della dimensione sociale dell'azienda, si sono sviluppati anche i studi sulla relazione tra la RSI e la performance economica e finanziaria delle aziende.

In una prima osservazione possiamo individuare le possibili forme di relazione tra la RSI e le *performance* aziendali che ergono dai diversi filoni teorici che studiano le componenti della dimensione sociale, come abbiamo riportato nei precedenti capitoli.

Partendo dalla visione liberale di Friedman, possiamo sottolineare una relazione negativa in quanto si ritiene che per attuare azioni di RSI bisogna sostenere dei costi finanziari comportando un svantaggio competitivo per l'azienda<sup>86</sup>. Seguendo sempre questa impostazione, altri studi sostengono che le costrizioni sociali che impongono alle imprese di attivarsi nel campo della RSI, possono essere in conflitto con le scelte della massimizzazione del valore.

Come a livello teorico anche in questa analisi, a tale impostazione si contrappone quella di Freeman, secondo la quale soddisfare le esigenze delle diverse classi di *stakeholder*, favorirebbe un miglioramento della *performance* finanziaria ed economica<sup>87</sup>. Basandosi su tale principio che costruisce le scelte aziendali come risposte basate sulle aspettative degli *stakeholder*, si sviluppa un ulteriore filone di studi<sup>88</sup> secondo il quale le

---

<sup>86</sup> Friedman 1970.

<sup>87</sup> Freeman 1984.

<sup>88</sup> Waddock S. A., Graves S. B., "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", Strategic Management Journal, 1997, 18(4) pp. 303-19.

politiche di RSI incentivano un circolo virtuoso che viene innescato da una domanda di socialità alla quale l'azienda cerca di offrire possibili soluzioni attraverso le sue scelte. Questa risposta permette all'azienda di migliorare i suoi risultati finanziari, favorendo un aumento delle risorse da impegnare successivamente in ulteriori azioni di RSI derivanti da una nuova domanda sociale.

Il concetto legato ad una domanda di socialità che l'azienda deve affrontare nelle sue scelte in materia di RSI, viene ripreso e sviluppato in maniera più approfondita in uno studio di McWilliams e Siegel che verrà ripreso e utilizzato successivamente nella nostra analisi. Secondo la loro impostazione, in presenza di una domanda di RSI un'adeguata offerta porterà all'equilibrio del mercato, che ricompensa gli eventuali costi sostenuti dalle imprese. Questa impostazione viene identificata nelle scelte di tipo "proattivo".

Altre impostazioni, considerano le conseguenze delle scelte di RSI in presenza di criticità sociali e di pressioni dall'esterno (RSI "reattiva"). Tale condizioni possono spingere verso soluzioni falsate le quali possono mettere le scelte di responsabilità sociale, al di sopra di quelle riguardanti le *performance* economiche<sup>89</sup>.

Infine, riportiamo due visioni teoriche per le quali la correlazione tra la *performance* sociale e quella economico-finanziaria, non può essere definita e svelata a priori. Secondo Williamson<sup>90</sup> non può essere lasciato fuori da tale valutazione il ruolo fondamentale che ha il comportamento dei manager che in un certo senso traduce operativamente le linee strategiche e le politiche aziendali in merito alla RSI. La relazione tra RSI e la *performance* è da considerarsi casuale in quanto dipende dal livello di opportunismo presente nelle scelte dei manager. Tale opportunismo, che se si manifesta in contrasto con gli interessi di determinati *stakeholder*, può

---

<sup>89</sup> Sethi S., "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns", *Accademy of Management Review*, 1979, 4, pp. 63-74.

<sup>90</sup> Williamson O. E., "The Economics of discretionary Behaviour: Managerial objectives in a Theory of the Firm", Englewood Cliffs, 1964, Nj: Prentice - Hall.

produrre dei risultati negativi per la RSI.

Ad un livello più ampio, la casualità degli esiti della correlazione in oggetto, viene attribuita alla numerosità delle variabili dipendenti che caratterizzano e strutturano l'analisi delle due *performance*, quella sociale da una parte e quella finanziaria dall'altra<sup>91</sup>.

Basandosi su queste concezioni teoriche si sono sviluppati numerosi studi empirici che indagano le diverse tipologie di relazioni proposte. Volendo riassumere, seguendo un ragionamento che si basa sull'ordine di incidenza, possiamo raggruppare i diversi studi in sei categorie principali. Queste categorie si evidenziano anche nei 92 studi empirici in materia, che vengono presi in analisi in seguito.

*Tab. 1: Le diverse tipologie di relazione tra CSP – CFP*

| La direzione della casualità                                 | Positivo                 | Negativo          |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| <i>Performance sociale</i> → <i>Performance economica</i>    | Impatto sociale          | Tradeoff          |
| <i>Performance finanziari</i> → <i>Performance economica</i> | Disponibilità di risorse | Opportunismo      |
| <i>Performance sociale</i> → <i>Performance economica</i>    | Sinergie positive        | Sinergie negative |

Fonte: Elaborazione da Preston e O'Bannon 1997.

Come viene riassunto dalla tabella, una prima ipotesi di relazione positiva si basa sul pensiero di Freeman e sul impatto social e positivo

<sup>91</sup> Husted B.W., "A contingency theory of corporate social performance", *Business and society*, 200, n. 39, pp. 24-48.

delle scelte di RSI, che incide positivamente sui risultati economico – finanziari.

Sostenendo sempre la relazione positiva, la seconda ipotesi si basa sulle ulteriori risorse che una buona *performance* finanziaria può offrire per maggiori investimenti in attività sociali (McGuire et al 1988; Preston et al 1991).

Le ipotesi che testano invece la relazione negativa, si basano sull'idea di Friedman (Friedman 1962, 1970) per quanto riguarda la categoria che rappresenta le scelte di RSI come trade off con i risultati economici. Secondo questa prospettiva, qualsiasi obiettivo di RSI svia l'attenzione da quello che è l'obiettivo primario dell'impresa, ovvero quello della massimizzazione dei profitti .

Un'altra ipotesi invece si basa sull'opportunismo dei manager i quali nel momento che contribuiscono a generare alti profitti, tendono a non considerare gli interessi degli altri stakeholder (Williamson 1985). Contrariamente, nel momento in cui i risultati finanziari sono scarsi, i manager tenderanno di riscattare la loro posizione attraverso investimenti in attività sociali.

In fine, le ultime due ipotesi si basano su sinergie di processi più complessi che da una parte possono dimostrare delle relazioni positive quando maggiori risultati finanziari incrementano gli investimenti in azioni di RSI, ma dall'altra, risorse addizionali destinate alla RSI possono impoverire la *performance* finanziaria, ponendo così un limite agli investimenti sociali (Preston e O'Bannon 1997).

### 6.1. I parametri dell'analisi e il sistema di rilevazioni per la Performance Sociale delle Imprese (CSP)

Per poter analizzare la relazione e l'influenza che la *performance* della dimensione sociale ha sulla *performance* economica dell'impresa, bisogna prima esplicitare gli elementi del sistema di misurazione da adottare per la determinazione della CSP. Il processo di misurazione è molto complesso in quanto l'oggetto stesso della misurazione presenta, come abbiamo visto in precedenza, molti aspetti irrisolti ed elementi indefiniti. In particolare, diventa importante la scelta del significato da attribuire alla *performance* sociale, che determina e circoscrive in questo caso la grandezza da misurare. Inoltre individuare a livello teorico il contenuto della CSP permette di verificare la conformità delle misure adottate rispetto alla struttura identificata. Solo successivamente si possono individuare le variabili e gli indicatori qualitativi e quantitativi da utilizzare nel processo di misurazione.

Alla luce delle considerazioni e delle diverse visioni che la letteratura presa in analisi offre, è opportuno definire la *performance* sociale delle imprese come un sistema, all'interno del quale la *performance* di ognuna delle componenti contribuisce alla *performance* generale dell'intero sistema<sup>92</sup>. L'individuazione degli elementi che compongono questo sistema risulta molto complesso in quanto non esiste una base comune condivisa tra le diverse concezioni teoriche legate alla responsabilità sociale e alla sua *performance*.

Tra i diversi filoni di pensiero possiamo sottolineare quello di Carroll (1979) che descrive la CSP scomponendola in tre principali elementi: il livello della responsabilità sociale dell'impresa, l'impegno nelle problematiche sociali e la filosofia di *social responsiveness* dell'impresa.

---

<sup>92</sup> Chirieleison C., "Le strategie sociali nel governo dell'azienda", Giuffrè, Milano, 2002, pp. 233

Un'altra impostazione simile la troviamo anche in Wartick e Cohan (1985), ma fra tutte quella che rappresenta in maniera più completa il sistema di CSP, messa a confronto anche con quanto è stato definito in precedenza dimensione sociale dell'impresa, è lo studio di Clarkson (1995). L'autore suggerisce che la CSP può essere meglio analizzata ai fini della misurazione con riferimento ad una struttura teorica basata sul management delle relazioni di un'azienda con i propri stakeholder<sup>93</sup>, invece che con i modelli basati sulla responsabilità sociale proattiva o reattiva nei quali la CSP rimane inevitabilmente indeterminati.

Seguendo l'impostazione di Clarkson, si possono individuare le relazioni dell'impresa con i diversi stakeholder, che a loro volta determinano un set di principi e di valori che fungono da criteri guida per le strategie sociali che l'impresa attua. In base agli indirizzi dettati dalle strategie sociali, vengono impegnate delle risorse le quali attraverso i processi di organizzazione e di produzione, danno vita ad attività sociali le quali a loro volta producono risultati diversi per le ciascuna delle configurazioni della dimensione sociale dell'impresa. La valutazione di tali risultati, riconducibile al livello di soddisfazione espressa dagli stakeholder stessi, individua delle misure per la *performance* sociale. Per ciascuna categoria di stakeholder ci sono diverse tipologie di problematiche affrontate che scaturiscono diverse tipologie di relazioni le quali determinano numerosi parametri necessari per la valutazione complessiva della CSP.

Una volta definita la CSP e determinati i principali parametri per la sua analisi bisogna individuare gli indicatori da adottare per la sua misurazione. Data la complessità della struttura da misurare, la diversità degli elementi che la compongono e la configurazione di diversi parametri, a livello teorico si possono sviluppare diverse categorie di

---

<sup>93</sup> Clarkson M.B., "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", Academy of Management Review, 1995, V.20, N. 1, pp. 92.

misure che possono essere distinte in rilevazioni sintetiche ed analitiche<sup>94</sup>. In particolare, le misure analitiche rivelano la *performance* in base alle indagini dirette dei comportamenti aziendali, mentre le misure sintetiche o indirette si basano sulle fonti informative disponibili oppure sull'opinione di tutti o alcuni degli *stakeholder* dell'azienda.

### 6.1.1. Il sistema degli indicatori analitici diretti

Nella prima categoria di rilevazione rientrano una serie di indicatori sia monetari che di altre grandezze, che consentono una valutazione diretta dei parametri della responsabilità sociale individuati. Volendo riportare degli esempi operativi di questa categoria di indicatori, si possono riportare tanti esempi quante le problematiche sociali affrontate per ciascuna categoria di *stakeholder*. Prendendo come esempio le problematiche riguardanti l'ambiente, alcuni indicatori possono essere:

- riduzione della quantità dei rifiuti prodotti,
- risparmio energetico e risparmio idrico,
- comparazione con la *performance* dei *competitors*,
- spesa relativa sul totale della ricerca e sviluppo, ecc<sup>95</sup>.

L'esistenza di numerose tipologie di indicatori pone un quesito importante: quale di questi indicatori deve essere utilizzato? La principale valutazione viene fatta in base alla coerenza con la metodologia usata ma non solo. Altri criteri adottati<sup>96</sup> per la selezione riguardano anche la semplicità della tecnica di misurazione in quanto oltre alla esplicitazione dell'indicatore a livello teorico si possono riscontrare delle difficoltà operative per l'applicazione di una tecnica o nel metodo di misurazione.

---

<sup>94</sup> Distinzione ripresa da Chiereleison 2002, pp. 245

<sup>95</sup> Una rassegna completa degli indicatori diretti della performance sociale viene riportata in Clarkson 1995 pp. 116 e seguenti.

<sup>96</sup> Criteri individuati in Chiereleison 2002.

Sotto questo aspetto, verranno selezionati ed utilizzati quelli indicatori che rappresentano degli oggetti di misura facilmente rilevabili.

Una altro fattore, che viene preso in considerazione nella selezione degli indicatori, riguarda anche la disponibilità dei dati necessari per la misurazione in particolare quando la misurazione viene effettuata da soggetti esterni. In questo caso, la misurazione che viene effettuata sui valori, gli input e i processi interni all'azienda, i quali non sono facilmente individuabili dall'esterno visto il controllo che l'impresa può esercitare su l'accessibilità di queste informazioni. Alcuni indicatori "per quanto estremamente validi, non potranno essere utilizzati dal momento che l'azienda tende a diffondere solo alcuni tra i dati attinenti alla propria responsabilità sociale, basandosi su una serie di considerazioni"<sup>97</sup>.

Infine, certi indicatori diretti richiedono dei processi di misurazione costosi, impegnativi per le aziende, che di conseguenza vengono adottati solo nei casi in cui il loro calcolo è obbligatorio.

### 6.1.2. Il sistema degli indicatori sintetici indiretti

Nella seconda categoria di indicatori rientrano invece tutti gli strumenti di misurazione alternativi, adottati per la valutazione della *performance* sociale in maniera indiretta. Questi strumenti vengono frequentemente utilizzati per poter superare le diverse difficoltà che il processo di analisi diretto pone, soprattutto per quanto riguarda la reperibilità delle informazioni richieste per la costruzione degli indicatori diretti. Tuttavia, spesso i due metodi vengono utilizzati in maniera congiunta per poter compensare le carenze che entrambi possono presentare nell'analisi della *performance* sociale dell'azienda.

Uno dei metodi di misurazione sintetica, il quale è stato ampiamente utilizzato nella ricerca empirica è la "*content analysis*", attraverso il quale

---

<sup>97</sup> Ibidem pp. 255

si realizza l'analisi dei contenuti dei report annuali o di altri documenti di rendicontazione sociale. L'analisi svolta ha come oggetto la misurazione assoluta o relativa dello spazio che questi documenti dedicano alle problematiche sociali. In particolare, si effettuano dei conteggi sulla percentuale delle frasi dedicate alla responsabilità sociali, la quantità complessiva che la comunicazione sociale ricopre nella totale comunicazione dell'impresa ed in particolare sulla qualità dell'informazione contenuta nei report dedicati<sup>98</sup>.

Inoltre, tale analisi può essere effettuata sia sui risultati complessivi prodotti dalla dimensione sociale, sia sui risultati conseguiti dalle singole categorie di relazioni con ciascuna delle categorie degli *stakeholder*.

A livello operativo, il principio adottato dai diversi software sviluppati per svolgere questa analisi, è quello di codificare l'informazione qualitativa allo scopo di spiegare l'intero contenuto semantico del testo<sup>99</sup>.

Il principale limite che può essere individuato a questo metodo, riguarda l'attendibilità dell'informazione contenuta nei report che vengono analizzati, informazione che può essere non oggettiva, in quanto viene prodotta dall'azienda stessa. Inoltre la valutazione può essere confrontabile solo se vengono individuati dei processi di elaborazione standardizzati per tutti i documenti che vengono presi in analisi.

Un altro metodo indiretto diffuso prevalentemente in Italia, è l'analisi della creazione e della distribuzione del valore aggiunto. Il valore aggiunto, in tutte le sue configurazioni, esprime la capacità dell'impresa a produrre ricchezza in termini economici e inoltre indica la sua distribuzione tra i vari *stakeholder*. Il principale vantaggio che tale metodo offre riguarda l'attendibilità del risultato calcolato, in quanto esso prende origini dal sistema di misurazione economico-contabile. L'ancoraggio al

---

<sup>98</sup> Ibidem

<sup>99</sup> Wolfe R., "The use of content analysis to assess corporate social responsibility" in Post J. E., "Research in corporate social performance and policy", Greenwich, 1991, CT: JAI Press.

sistema contabile rende anche confrontabili i risultati della stessa azienda nel tempo e tra le diverse aziende. Questa caratteristica presenta allo stesso tempo anche la criticità di tale modello offrendo una misura unicamente del valore economico – monetario e si riferisce quindi ai risultati prodotti solo per alcuni *stakeholder*.

In fine, un ultimo modello di misurazione della CSP è rappresentato dalle analisi svolte sulla reputazione dell'azienda. Tale tecnica viene particolarmente adottata nella letteratura anglosassone in parallelo con l'emergere della necessità di considerare una valutazione multipla dei risultati non solo economici. Le indagini che utilizzano questo metodo, in generale si basano su quella che è la percezione da parte di diversi *stakeholder* in merito alla *performance* sociale dell'impresa, espressa secondo dei parametri e scale di giudizio predefinite.

La criticità principali che l'utilizzo di tale strumento presenta, riguardano la soggettività del giudizio espresso dal soggetto interno o esterno, il quale inoltre viene espresso in base ad una concezione non univoca della dimensione sociale dell'impresa. Ma nonostante ciò, l'indagine sulla reputazione rimane uno strumento efficace perché esprime una verifica da parte dei soggetti i quali sono destinatari delle azioni che vengono valutate. Inoltre la soggettività che questo strumento mostra è la dimostrazione stessa della sua validità, in quanto sottolinea la specificità della dimensione sociale dell'impresa dettata dalle sue coordinate nel tempo e nello spazio. Il giudizio degli *stakeholder* è inevitabilmente soggetto all'influenza dei valori e delle caratteristiche distintive del contesto sociale da cui essi provengono.

## 6.2. I strumenti di misurazione e gli indicatori della Performance Sociale delle Imprese adottati nei diversi studi della relazione CSP-CFP

Nei numerosi studi empirici analizzati, che testano la relazione tra la *performance* sociale (CSP) e la *performance* economico – finanziaria delle imprese (CFP), le variabili della responsabilità sociale vengono rappresentate attraverso una molteplicità di misure che appartengono in parte alle visioni teoriche riportate in precedenza, ma vi sono anche altre che non sempre sono spiegate a livello teorico<sup>100</sup>. Dall'analisi svolta sulle diverse ricerche in questo campo, possiamo individuare cinque categorie di strumenti adottati per la misurazione della *performance* sociale delle imprese<sup>101</sup>, delle quali le prime quattro offrono un'analisi dei dati secondari come l'analisi dei contenuti dei report socio-ambientali redatti annualmente, gli indici d'inquinamento, gli indici di reputazione e i dati offerti dalle agenzie di rating specializzate. Una quinta categoria invece offre delle analisi su dati diretti ottenuti dai questionari e dalle indagini sul campo.

### 6.2.1. Studi basati sull'analisi dei contenuti dei report annuali

Alcuni degli studi presi in considerazione, analizzano l'informazione inerente alle azioni di RSI intraprese dall'impresa, per poter valutare l'entità e i risultati della dimensione sociale. L'informazione oggetto dell'analisi è quella reperita nei report della

---

<sup>100</sup> Preston L. E., O'Bannon D. P., "The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis", *Business and Society*, 1997, 36 419-29.

<sup>101</sup> Igalens J., Gond J., "La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2003, 50, 111-30.

comunicazione socio-ambientale, come i bilanci sociali, i report di sostenibilità, bilanci ambientali, ecc. La tecnica adottata è quella dell'analisi dei contenuti (*content analysis*), la quale permette una rappresentazione metodologica, sistematica e oggettiva del contenuto della comunicazione sociale, con l'obiettivo di classificare e interpretare i suoi elementi costitutivi.

Uno tra i primi che ha adottato questo metodo di analisi, fu lo studio di Bowman and Haire del 1975, all'interno del quale, come indicatore dell'intensità delle azioni di RSI intraprese dall'azienda, viene individuata la quantità del testo dedicato alla RSI nella comunicazione aziendale. Dalla loro indagine emerge che in media, le aziende che dedicavano un ampio spazio alla RSI nei loro report, avevano conseguito dei profitti più alti rispetto a quelle aziende che dedicavano poco spazio alla comunicazione della RSI. La relazione dimostrata, non era però lineare in quanto le imprese che contavano la maggior quantità di informazione sulla RSI, erano quelle con un profitto medio meno rilevante di quelle con un livello di comunicazione sociale inferiore. Il contributo principale di questo studio fu quello di offrire una nuova misura per la *performance* sociale delle imprese che si basa su delle informazioni facilmente reperibili. Tuttavia, il processo di codificazione dell'informazione si basa su criteri soggettivi e per di più le categorie delle azioni di RSI considerate possono non essere rappresentative di tutte le questioni sociali affrontate dall'azienda. In più il quesito principale ricade sulla veridicità delle attività sociali riportate nei report. Questi interrogativi lasciano ancora dei dubbi sulla validità del nuovo metodo utilizzato, in quanto i risultati potrebbero cambiare se le condizioni iniziali vengono falsate dalla non realtà dei fatti dichiarati nei report aziendali.

### 6.2.2. Studi basati su gl'indici di reputazione

Molti altri studi adottano come misura per la RSI i risultati offerti dai numerosi indici di reputazione che vengono calcolati dalle società specializzate in questo campo. Tali analisi si basano a livello teorico su quello che abbiamo visto è il filone teorico che riconduce i risultati delle azioni di RSI alla reputazione dell'azienda.

Tra i tanti, gli indici di reputazione maggiormente usati negli studi esaminati, sono quelli proposti dalla rivista *Fortune* e da quello proposto da Moskowitz sviluppato ulteriormente.

Il primo, il *Fortune index*, è una misura percettiva prodotta da dei valutatori esterni all'azienda (direttori, manager, analisti finanziari, ecc). *Fortune* svolge questo tipo di indagine dal 1982 e pubblica i risultati, in sintesi, tutti gli anni in gennaio. L'indagine riguarda le grandi imprese di 20-25 raggruppamento di settori (il numero dei settori varia da un anno all'altro). Più di 8.000 dirigenti, oltre agli amministratori, e gli analisti aziendali vengono invitati a dare un giudizio sulle dieci maggiori imprese nel loro settore in merito a otto caratteristiche: solidità finanziaria, il valore degli investimenti a lungo termine, l'utilizzo dei beni aziendali, la qualità della gestione, capacità di innovazione, qualità dei prodotti o servizi, l'uso del know how aziendale e la responsabilità socio - ambientale. I valutatori danno un punteggio in una scala da zero a dieci per ciascuna categoria di componenti della reputazione dell'azienda. I voti sono distribuiti su una scala da 0 (scarso) a 10 (eccellente). La somma dei diversi punteggi attribuiti costituiscono il punteggio globale della reputazione. Questo indice viene adottato da diversi studi, come indicato anche nelle tabelle successive, che classificano i diversi studi in base agli indicatori adottati per testare la relazione tra la CSP e la CFP.

Un altro indice adottato in questo tipo di indagini è quello sviluppato da Moskowitz nel 1972. L'autore è il primo ad adottare l'indice di reputazione per valutare la *performance* sociale. Moskowitz effettua una misurazione di CSR sintetica ed indiretta, attraverso una valutazione

soggettiva attraverso la quale esso definisce un elenco di imprese socialmente responsabili.

Questo indice rappresenta un ampio margine di soggettività e per di più non avendo delle informazioni sufficienti per la sua costruzione, diventa problematica l'interpretazione dei risultati. Per queste ragioni l'indice di Moskowitz nonostante è stato ampiamente adottato soprattutto negli anni '70, non viene più utilizzato nelle ricerche, ma viene comunque riconosciuto il suo valore come uno dei primi studi di questo genere.

### **6.2.3. Studi basati su dati prodotti dalle agenzie di *rating***

Un altro mezzo di misura che viene adottato in diversi studi, si basa su strumenti che vengono offerti da diverse agenzie specializzate nella valutazione dei comportamenti di responsabilità sociale attuati. Sono diverse infatti le agenzie che studiano dei criteri creati ad hoc per la valutazione delle azioni di RSI come ad esempio il più recente fra quelli presi in analisi quello prodotto dalla PWH "The Sustainability Yearbook 2008" e come tanti altri, tra i più citati quelli di KPMG e KLD. In particolare, questo ultimo, viene utilizzato in diversi studi tra quelli presi in analisi come quello proposto da Waddock e Graves nel 1997 e quello di Hillman e Keim del 2000. Il rating della KLD cerca di compiere dei passi in avanti cercando di andare oltre ai criteri e agli indicatori utilizzati in precedenti ricerche. Questa agenzia valuta da una parte gli aspetti negativi, come il commercio delle armi dell'alcol e così via, stilando una classifica delle più grandi compagnie americane. Mentre dall'altra parte, vengono svolte delle analisi basate su criteri positivi come le buone pratiche adottate per le risorse umane, la tutela dell'ambiente e le altre azioni a sostegno della responsabilità sociale. In primo luogo, vengono classificate tutte le società del S & P 500 in base alla tipologia di attività. In secondo luogo, la società viene valutata su più caratteristiche prese in considerazione con riferimento alla CSP. In terzo luogo, un unico gruppo

di ricercatori, indipendenti dalle imprese analizzate, selezionano un insieme di criteri di valutazione da applicare per tutte le società del campione. In quarto luogo, i criteri sono applicati in modo coerente in una vasta gamma di imprese, su dei dati raccolti da una serie di fonti, sia interne che esterne all'impresa

La classifica finale delle imprese effettuata da KLD si basa su diverse caratteristiche della CSP, per poter fornire una valutazione multidimensionale. Cinque degli indicatori sottolineano le relazioni chiave con i *stakeholder*, in particolare le relazioni con la comunità, le relazioni con i dipendenti, le prestazioni con rispetto all'ambiente, le caratteristiche del prodotto, il trattamento delle donne e delle minoranze. Questi cinque indicatori vengono classificati su scale che vanno da -2 (grandi preoccupazioni) a 0 (neutro) e un massimo di 2 (maggiore forza). Invece gli altri tre indicatori sono meno direttamente collegati agli *stakeholder*, ma comprendono le aree della RSI in cui le imprese sono state soggette di significativi pressioni esterne negli ultimi anni. Queste aree vengono valutate da -2 (grande preoccupazione) a 0 (neutro), perché KLD non ritiene opportuno esprimere valutazioni positive per le attività in queste aree.

I metodi che si basano sui *rating* delle agenzie specializzate, vengono ampiamente utilizzati perché si può facilmente accedere a questi studi che vengono resi pubblici in forma libera o contro un pagamento simbolico.

#### **6.2.4. Studi basati su indagini dirette svolte attraverso questionari**

Questo metodo basandosi su domande dirette, rivolte ai soggetti coinvolti nelle tematiche della RSI, permette un'indagine su diversi livelli della RSI nello stesso tempo. Infatti tra i studiosi che hanno utilizzato i questionari per misurare il comportamento socialmente responsabile delle imprese, quello di Aupperle e altri del 1985, propone una scala di

misurazione per la tendenza del comportamento dei manager verso la responsabilità sociale basandosi sulle diverse tipologie di RSI proposte da Carroll e viste in precedenza.

Anche se attraverso l'utilizzo di questo strumento, viene individuato un metodo di indagine diretta, esso presenta un limite che deriva dalla soggettività dei rispondenti che si può trasmettere anche nelle loro risposte. In più, l'uso di una moltitudine di indicatori che questa analisi permette, rende complicato e difficile il confronto tra i risultati dei diversi studi.

I vantaggi e i punti critici per ciascuno dei metodi esaminati per la valutazione della CSP, vengono riportati schematicamente nella successiva tabella elaborata dallo studio di Igalens e Gond del 2003.

*Tab. 2: Le caratteristiche principali delle misure della CSP*

|                                       | Scopo e applicabilità                                                                                                                                          | Punti critici                                                              | Fonte dei dati              |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| Contenuto dei report annuali          | Più simbolico che sostanziale; Non permette un'indagine di tutti i diversi livelli della CSP                                                                   | Soggettività, facilmente manipolabile                                      | Le aziende prese in analisi |
| Indici di inquinamento                | Misura solo la <i>performance</i> ambientale della CSP                                                                                                         | Oggettivo ma non può essere applicato a tutte le aziende                   | Agenzie esterne             |
| Indici di reputazione                 | Confusione con il concetto di reputazione. Una misura globale della CSP                                                                                        | Misura percettiva                                                          | Agenzie esterne             |
| Dati prodotti dalle agenzie di rating | Multidimensionale, ma il grado di applicabilità ai modelli teorici dipende dalla metodologia e le referenze elaborate da queste agenzie                        | Effetto Halo <sup>102</sup>                                                | Agenzie esterne             |
| Indagini attraverso questionari       | Dipende dalla misura proposta. Possibilità per un'ampia adozione del concetto ma la misura dipende dalla percezione dei rispondenti più che dai fatti accaduti | Percettiva e aperta a manipolazioni, in funzione della forma dell'indagine | Le aziende prese in analisi |

Fonte: *Elaborazione da Igalens e Gond 2003.*

<sup>102</sup> L'effetto Halo si riferisce ad una distorsione cognitiva per cui la percezione di una particolare caratteristica viene influenzata dalla percezione di caratteristiche precedenti in una sequenza di interpretazioni.

## **7. Analisi degli studi sulla relazione tra la Dimensione Sociale e i valori economici delle imprese**

I risultati contraddittori derivanti dagli studi che hanno testato le differenti ipotesi di relazione tra la *performance* sociale e quella economico-finanziaria delle imprese, hanno dimostrato che non è possibile dare una risposta univoca sul tipo di relazione tra le due grandezze. In più abbiamo visto che le diverse ipotesi nascono da basi teoriche diverse e possono avere dei *framework* concettuali ancora diversi. Come risultato non si è in grado di individuare un modello e degli strumenti metodologici univoci, per poter valutare uniformemente i risultati della relazione proposta.

Tuttavia si possono trovare degli elementi comuni nei diversi studi empirici condotti da diversi studiosi in questo campo. Cercando di dare una chiave di lettura comune a questi studi, si cercherà di raggrupparli in base ai diversi indicatori che sono stati adottati per misurare la *performance* economico-finanziaria e quelli della CSP.

### **7.1. La relazione tra la Dimensione Sociale e quella economica testata attraverso gli indicatori di contabilità**

La valutazione della *performance* economico - finanziaria delle imprese può essere indagata attraverso diversi indicatori. In particolare, numerosi studiosi hanno utilizzato gli indicatori di natura contabile per esaminare la relazione tra la CSP e la *performance* economica. Questi indicatori sono costruiti mettendo a rapporto elementi di reddito (quali per esempio il valore aggiunto, reddito netto o reddito operativo) da una parte e il capitale netto dall'altra, come ad esempio negli studi di Abbott e

Monsen<sup>103</sup>, dove gli autori usano i dati sulla disclosure, resi disponibili da una analisi dei contenuti sui report societari di 450 aziende della classifica Fortune 500 per l'anno 1974, per verificare la relazione tra le azioni di RSI e il totale ritorno per gli investitori nel periodo 1964-1974.

Un altro esempio, invece, viene rappresentato dallo studio di Freedman e Jaggi (1982), dove gli autori per verificare l'ipotesi della relazione nel lungo periodo tra l'inquinamento e la *performance* economica delle imprese, individuano indicatori legati alla redditività aziendale (ROE, ROA e ROS) e ai flussi di cassa, per le società prese in analisi.

Altri studi invece adottano come indicatori della *performance* economico-finanziaria, il rapporto reddito/investimenti come nel caso di McGuire, Sundgren e Schneeweis (1988) oppure reddito/rendite nel caso Waddock e Graves (1997). Nel primo, la *performance* economica viene misurata attraverso gli indicatori contabili, come il ROA, il totale delle attività, la crescita delle vendite, ecc.

In questo studio, per poter analizzare i rapporti tra le prestazioni economiche attuali, precedenti, successive e quelle legate alla responsabilità sociale delle imprese, vengono utilizzati sia indicatori basati sulle misure contabili, sia analisi che traggono la loro origine dal mercato finanziario.

I dati sulla responsabilità sociale delle imprese sono stati ottenuti dall'indagine annuale sulla reputazione aziendale condotta dalla rivista Fortune. Secondo gli autori, il sondaggio della rivista Fortune è stato scelto per diversi motivi: in primo luogo, perché fornisce dati comparabili nel lungo periodo; in secondo luogo, il numero degli intervistati è paragonabile o superiore a quelli di molti altri *rating*; in terzo luogo, i rispondenti esprimono il loro giudizio solo sulle imprese del settore che conoscono. Essi infatti hanno accesso diretto all'informazione interna delle imprese e su quella riguardante il settore. Queste informazioni sono

---

<sup>103</sup> Abbott W. E., Monsen R. J., "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", *Academy of Management Journal*, 1979, 22(3) 501-15.

particolarmente critiche nell'ambito della responsabilità sociale delle imprese, perché quelle che vengono fornite dalle relazioni annuali e altri documenti ufficiali, sono spesso incomplete e incoerenti<sup>104</sup>.

I dati, invece, sulla misura del rischio e della *performance* economica delle aziende basate su gli indicatori di contabilità e del mercato finanziario, sono stati ottenuti dal database COMPUSTAT. In particolare le misure basate sulla "contabilità", che vengono adottate, sono il ROA, il totale delle attività, li trend di crescita delle vendite, la crescita delle attività e la crescita del reddito operativo.

In questa analisi, vengono effettuate due serie di valutazioni della responsabilità sociale delle imprese. In primo luogo, viene calcolata la classifica media, per il periodo 1983-85, delle 98 imprese che venivano ricomprese in tutte le indagini annuali pubblicate dalla Fortune e per le quali venivano forniti i dati sui risultati economici. In secondo luogo, per consentire l'analisi del rapporto tra le azioni della responsabilità sociale delle imprese ed il loro rendimento finanziario attuale, precedente e futuro, venivano utilizzati per realizzare il confronto, i voti della responsabilità sociale di un solo anno, il 1983.

I risultati della ricerca dimostrano che le relazioni tra la responsabilità sociale e la *performance* economica, misurata attraverso i valori del mercato finanziario, sono trascurabili, sottolineando una bassa associazione tra le tue grandezze. Mentre invece tre degli indicatori basati sulle informazioni contabili sono significativamente correlati con la responsabilità sociale. Il ROA ed il totale delle attività mostravano relazioni positive mentre la crescita del reddito operativo riportava una correlazione negativa.

In questo caso, l'associazione positiva della RSI ed il ROA, una misura contabile basata sulle prestazioni economiche attuali dell'impresa, sosteneva la tesi la quale riteneva che, attraverso i suoi effetti prodotti

---

<sup>104</sup> McGuire J. B., Sundgren A., Schneeweis T., "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", Academy of Management Journal, 1988, 31(4) 854-72.

sugli *stakeholder*, la responsabilità sociale influenza il rendimento finanziario. Gli autori osservano inoltre che l'associazione negativa registrata tra la CSR e la crescita del reddito operativo potrebbe essere dovuta ad un alto risultato attribuito alla responsabilità sociale in alcune aziende mature come ad esempio la IBM (Fortune, 1983, 1986) che tendono ad avere redditi più stabili rispetto alle altre imprese. Le altre misure contabili invece sono poco correlate con i risultati della responsabilità sociale delle imprese.

Infine lo studio riporta una maggiore relazione tra la RSI e la *performance* economica precedente rispetto a quella registrata in un momento successivo.

Lo studio di Waddock e Graves affronta invece, il quesito di come le scelte strategiche cercano di allocare le scarse risorse aziendali in una situazione in cui ci sono tante pressioni su di loro. Diversi studi sulla gestione strategica, presi in considerazione dagli autori, mostrano che molte di queste pressioni provengono direttamente da soggetti e problematiche connesse alla gestione delle questioni sociali, piuttosto che dalle tradizionali aree della gestione strategica. Utilizzando delle fonti di dati sulle prestazioni della responsabilità sociale ampie e complete, questo lavoro propone i risultati di uno studio empirico sui legami tra le *performance* finanziarie e quelle sociali delle imprese. La *performance* delle azioni della responsabilità sociale è risultato essere positivamente correlata prima con i risultati finanziari, sostenendo la teoria secondo la quale la disponibilità delle risorse e la CSP sono positivamente correlate. Successivamente la CSP si trova anche essere positivamente relazionata con le prestazioni finanziarie future, sostenendo la teoria che la buona gestione e la CSP sono positivamente correlate.

Gli autori mettono in evidenza i diversi problemi legati alla misurazione della *performance* della dimensione sociale dell'impresa e sul nesso di causalità tra CSP e CFP. Per affrontare le criticità legate alla misurazione, viene costruito un indice di CSP sulla base di otto

caratteristiche della *performance* della responsabilità sociale adottati ripetutamente nelle classifiche della Kinder Lydenberg, Domini (KLD) su tutto Standard and Poors 500.

Poiché le dimensioni, il rischio, ed il settore di appartenenza delle imprese, sono stati proposti in altri precedenti studi come fattori che influiscono su entrambi i risultati economici e quelli di CSP delle imprese (ad esempio, Ullman, 1985), ciascuna di queste caratteristiche è stata introdotta nel modello come variabile di controllo. In particolare, in questi studi dimostrano che la dimensione dell'impresa è una variabile rilevante perché le imprese più piccole possono non mostrare tanti comportamenti socialmente responsabili, come invece mostrano le grandi imprese. Ma forse il perché è legato al fatto che crescendo le imprese attraggono una maggiore attenzione da parte dei componenti esterni e la necessità di rispondere più apertamente a richieste degli *stakeholder* aumenta.

La dimensione delle imprese è stata misurata dal totale delle attività e da totale delle vendite, per il calcolo del rischio viene usato il debito a lungo termine al rapporto con il totale dell'attivo e per i settori vengono ripresi le definizioni della borsa. Tutti i dati finanziari adottati nello studio sono stati ottenuti dal database COMPUSTAT.

I risultati finanziari vengono misurati usando tre variabili contabili: ritorno sulle attività operative, il rendimento del capitale proprio, e il ritorno sulle vendite, fornendo in questo modo una serie di misure utilizzate per valutare corporate *performance* finanziaria da parte della comunità.

I risultati dello studio dimostrano che un migliore rendimento finanziario porta al miglioramento della CSP. La CSP è correlata invece negativamente al rapporto debito/attività in ciascuno dei modelli statistici proposti, ma il risultato è significativo solo quando viene utilizzato il ROE. La dimensione delle imprese invece non presenta nessun rapporto significativo.

La seconda ipotesi testa l'incidenza che i risultati positivi della CSP hanno nel miglioramento della *performance* finanziaria. Sono state

effettuate una serie di analisi di regressione utilizzando i risultati finanziari di ROA, ROE, ROS come variabili dipendenti e la CSP come variabile indipendente variabile, mentre sempre come variabili di controllo il rischio, le dimensioni e il settore di appartenenza. I risultati sostengono l'ipotesi che il rendimento finanziario dipende nella correlazione dalla CSP. I risultati maggiormente significativi sono quelli della correlazione positiva della CSP con il ROA.

Successivamente considerando il rapporto tra la prima e la seconda ipotesi, si definisce l'inizio di un ciclo, che parte dalla disponibilità o la mancanza di risorse finanziarie che incentiva o frena la CSP che a sua volta con i risultati conseguiti, incide positivamente o negativamente sui risultati economici dell'impresa. L'attenzione alla dimensione sociale, può essere quindi tradotta in un impatto simultaneo fra le CSP e CFP, che costituisce quello che gli autori definiscono un circolo virtuoso.

In seguito viene riportata una tabella riassuntiva di tutti i studi presi in analisi che testano la relazione tra CSP e CFP attraverso gli indicatori di contabilità e in cui vengono riportate anche le diverse misure adottate per la CSR tra quelle descritte in precedenza. I risultati ottenuti sono diversi con una maggioranza rappresentata da quelli che riportano una correlazione positiva. Inoltre tra gli indicatori contabili, quello che nella maggior parte dei casi mostra una relazione positiva con la *performance* sociale è il ROA.

**Tab.3: La classifica degli studi empirici che testano la relazione tra CSP – CFP attraverso gli indicatori di contabilità**

| <b>Autori</b>          | <b>Anno</b> | <b>Misura della CSR</b>                                       | <b>Risultati</b>  |
|------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------|-------------------|
| Fry e Hock             | 1976        | Disclosure/ analisi dei contenuti                             | 0                 |
| Bowman                 | 1978        | Disclosure/ analisi dei contenuti                             | 0                 |
| Abbott e Monsen        | 1979        | Disclosure/ analisi dei contenuti                             | 0                 |
| Ingram e Frazier       | 1983        | Disclosure/ analisi dei contenuti                             | 0                 |
| Aupperle et al.        | 1985        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | 0                 |
| O'Neill et al.         | 1989        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | 0                 |
| Lashgari e Gant        | 1989        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | 0                 |
| McWilliams e Siegel    | 2000        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati  | 0                 |
| Alexander e Buchholz   | 1978        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | 0                 |
| Freedman e Jaggi       | 1982        | Indici di Inquinamento                                        | 0                 |
| Preston                | 1978        | Disclosure/ analisi dei contenuti                             | negativo-positivo |
| Berman et al.          | 1999        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | negativo-positivo |
| Bowman                 | 1976        | Disclosure/ analisi dei contenuti                             | positivo          |
| Parke e Eilbirt        | 1975        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | positivo          |
| Waddock e Spencer      | 1987        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | positivo          |
| Porter e Van der Linde | 1995        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | positivo          |
| Russo e Fouts          | 1997        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | positivo          |
| Waddock e Graves       | 1997        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | positivo          |
| Heinze                 | 1976        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | positivo          |
| Sturdivant e Ginter    | 1977        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | positivo          |

|                    |      |                                            |          |
|--------------------|------|--------------------------------------------|----------|
| Spencer e Taylor   | 1987 | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune) | positivo |
| Clarkson           | 1988 | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune) | positivo |
| Herremans et al.   | 1993 | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune) | positivo |
| Simerly            | 1995 | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune) | positivo |
| Griffin e Mahon    | 1997 | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune) | positivo |
| Preston e O'Bannon | 1997 | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune) | positivo |
| Tichy et al.       | 1997 | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune) | positivo |
| Bragdon e Marlin   | 1972 | Indici di Inquinamento                     | positivo |
| Nehrt              | 1996 | Indici di Inquinamento                     | positivo |

Fonte: Elaborazione dei risultati dell'analisi svolta sulle principali categorie di studi indicati da Orlitzky et al 2003 e Margoli e Walsh 2003.

## 7.2. La relazione tra la Dimensione Sociale e quella economica testata attraverso gli indicatori del mercato finanziario

Una seconda categoria di studi viene rappresentata da quelle analisi che prendono come mezzo di misura per esaminare la relazione tra la CFP e la CSP i risultati economico-finanziari legati in particolare ai mercati finanziari. All'interno di questo gruppo possiamo individuare dei sottoinsiemi che adottano dei criteri comuni come ad esempio i studi basati sul rendimento di mercato delle azioni e i studi che analizzano il valore delle azioni all'inizio e alla fine del periodo preso in considerazione.

Nella prima serie di studi rientrano quello di Pava e Krausz del 1996. Secondo questo studio, è generalmente assunto che gli investitori e gli azionisti siano esclusivamente interessati a guadagnare il più alto livello di futuri flussi di cassa per un determinato importo di rischio. Seguendo sempre questa visione, essa suggerisce che gli investitori selezionano un portafoglio di titoli diversificato per raggiungere questo obiettivo. Di conseguenza, è spesso ipotizzato che gli investitori non sono

disposti a pagare un premio aggiuntivo per un comportamento aziendale responsabile che può essere rappresentato anche da un investimento con socialmente responsabile.

Questo punto di vista è stato oggetto di crescenti critiche. Secondo il Social Investment Forum, almeno 538 investitori istituzionali ora collocano degli investimenti nei fondi utilizzando schermi o criteri sociali<sup>105</sup>. Lo studio mostra appunto la relazione positiva tra la CSP e i risultati finanziari di alcune delle aziende, le azioni delle quali fanno parte dei fondi che rispettano criteri sociali.

Uno studio del secondo tipo invece è quello di Fombrun e Shanley del 1990. Questo studio indaga incidenza sulla *performance* aziendale delle azioni di RSI, attraverso la della reputazione dell'azienda. Il campione di indagine è composto dalle 292 imprese incluse nello studio del 1985 di Fortune sulla reputazione aziendale. Il citato sondaggio di Fortune, che si basa sui voti di 8000 dirigenti, oltre ai direttori e analisti, ha avuto un elevato tasso di risposta, pari al 50% . Come conseguenza la variabile dipendente della reputazione, è un indice formato sul calcolo delle risposte fornite attraverso voti che vanno su una scala da zero a undici.

La *performance* economica invece è stata valutata in tre modi:

- 1) dalla precedente redditività, calcolata attraverso un indicatore che rappresenta il rendimento del capitale investito (utile netto/capitale investito) il ROIC ad una certa data (in questo caso coincidente con la fine del anno fiscale;
- 2) attraverso indici costruiti sul valore di mercato, una misura che cattura il valore di mercato, calcolata poco prima che avvenisse la valutazioni della reputazione delle imprese;
- 3) attraverso il rendimento di mercato, in una determinata data, misurato dal rapporto dei dividendi dei precedenti quattro

---

<sup>105</sup> Pava M. L., Krausz J., "The Association between Corporate Social-Responsability and Financial Performance: The Paradox of Social Cost", Journal of Business Ethics, 1996, 15 321-57.

trimestri, diviso per il prezzo delle azioni in questa data<sup>106</sup>.

I risultati di questo studio dimostrano, coerentemente con quanto sostenuto anche dalla sua indagine teorica, che il pubblico per costruire la reputazione delle imprese si basa su di un mix di segnali provenienti dalla contabilità e dalle informazioni di mercato, dai media e da altri segnali non economici. I profili di rischio, l'assegnazione delle risorse, la risposta alle problematiche sociali, la configurazione istituzionale, l'esposizione mediatica e la diversificazione aziendale, individuano le componenti delle imprese che potrebbero in futuro generare reputazione.

Un'altra ampia categoria di studi ricomprende le analisi sulla correlazione tra la CSP e il rischio finanziario<sup>107</sup> associato alle azioni, come misurato dal coefficiente beta. Un esempio è il lavoro di Balabanis (1998).

Questo studio nel esaminare il rapporto tra la responsabilità sociale dell'impresa e le sue prestazioni economiche come, suggerisce una prima analisi delle teorie in esso riportate, cerca di misurare la CSP attraverso gli indicatori sviluppati dal New Consumer Group. Queste misure sono state analizzate e confrontate con i risultati economici passati attuali e futuri di 56 grandi società britanniche. I principali criteri per la loro selezione sono stati la loro quotazione sulla Borsa di Londra e la disponibilità di una classifica di voti elaborata dal New Consumer Group (NCG) – un organismo di ricerca inglese di pubblico interesse.

Lo studio ricomprende aziende appartenenti a più di 20 tipi di attività che individuando una limitazione in termini di copertura. Questo limite viene posto dal fatto che le principali imprese messe a fuoco dalla NCG sono le società operanti in quei settori che si rivolgono ai

---

<sup>106</sup> Fombrun C., Shanley M., "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 1990, 33(2) 233-58.

<sup>107</sup> Un riassunto degli studi di correlazione tra la CSR e CFP, basati nella misurazione del rischio finanziario, viene proposto da Orlitzky M., Benjamin J., "Corporate social performance and firm risk: a meta-analytic review", *Business and society*, 2001, 40(4).

consumatori. In più alcuni settori come i servizi finanziari e i prodotti relativi ai media non sono stati inclusi a causa delle difficoltà connesse alla valutazione delle prestazioni in materia di RSI.

Il rating delle imprese, basato sulle loro azioni di responsabilità sociale prodotto dal NCG, copriva gli anni 1988 e 1989. Gli autori riportano che le prove per la validità dei voti dati, deriva dal numero e la diversità delle fonti utilizzate per produrre un indice di prestazioni in materia di RSI, relativamente completo<sup>108</sup>. Le fonti dell'informazione analizzata includevano: le associazioni di categoria, i sindacati, le banche dati e altre fonti d'informazione delle imprese stesse, le società che si occupano di pubbliche relazioni delle imprese, gruppi di interesse pubblico nazionali e internazionali. I risultati finali presi in considerazione sono stati l'integrazione dei primi dati raccolti tramite l'indagine svolta attraverso un questionario via mail rivolto alle aziende e le ulteriori informazioni per ognuna di loro, che venivano elaborati dalla NCG. Ogni società veniva valutata su 13 diversi aspetti legati alla responsabilità sociale delle imprese.

Nei risultati economici invece venivano inclusi: tre indicatori contabili: il ritorno sul capitale impiegato ROCE (EBIT/capitale impiegato – investimenti), il ROE ed il rapporto del utile netto con i proventi delle vendite; e quelli legati alla *performance* sul mercato dei capitali: rischio sistematico misurato attraverso il Beta e l'eccesso di valutazione del mercato EMV. I dati economici utilizzati nello studio sono stati ottenuti dal database on-line Datastream.

Le ipotesi testate da questa ricerca sono diverse in quanto cercano di analizzare le possibili relazioni tra le otto categorie di azioni di RSI individuate e le cinque variabili finanziarie, in tre momenti diversi basandosi su valori attuali, precedenti e futuri.

I risultati sostengono la conclusione che il rendimento economico

---

<sup>108</sup> Balabanis G., Phillips H. C., Lyall J., "Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?", European Business Review, 1998, V. 98, N. 1, pp. 25-44.

(passato, attuale e futuro), è legato sia alla *performance* sia alla *disclosure* della responsabilità sociale delle imprese. Tuttavia, i rapporti testati sono stati deboli e mancano gli elementi per una generalizzazione dei risultati. Ad esempio, i risultati economici del passato spiegavano in parte le variazioni nel coinvolgimento in attività filantropiche dell'impresa analizzata.

La *disclosure* della RSI viene influenzato positivamente dalle prestazioni in materia di RSI dell'impresa e dai risultati finanziari dei suoi concorrenti. Il coinvolgimento in attività a tutela ambientale era negativamente correlato con i risultati economici successivi all'azione. Mentre per quanto riguarda le politiche verso le donne, i risultati sembrano essere più soddisfacenti in termini di risposta positiva dal mercato dei capitali (in termini di prestazioni) nel periodo successivo all'attuazione dell'azione.

Le donazioni per il partito conservatore non erano invece collegate alle *performance* finanziari dell'impresa e al rendimento del mercato di capitali (passato, attuale o future).

In seguito viene riportata una tabella riassuntiva di tutti i studi presi in analisi che testano la correlazione tra CSP e CFP adottando indicatori legati alla *performance* dell'azienda nei mercati finanziari. I risultati ottenuti sono diversi con una maggioranza rappresentata da quelli che riportano una correlazione positiva ma che a differenza degli studi che adottano gl'indicatori contabili come misure principali, si ha una ampia presenza di studi che rilevano relazioni negativo-positive che se sommato con quelli che evidenziano una relazione negativa costituiscono la maggioranza.

*Tab.4: La classifica degli studi empirici che testano la relazione tra CSP – CFP attraverso gli indicatori del mercato finanziario*

| <b>Autori</b>        | <b>Anno</b> | <b>Misura della CSR</b>                                       | <b>Risultati</b>  |
|----------------------|-------------|---------------------------------------------------------------|-------------------|
| Freedman e Jaggi     | 1986        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | 0                 |
| Patten               | 1990        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | 0                 |
| McWilliams e Siegel  | 1997        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | 0                 |
| Teoh et al.          | 1999        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | 0                 |
| Kurtz e DiBartolomeo | 1991        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | 0                 |
| Guerard              | 1997 a      | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | 0                 |
| Fogler e Nutt        | 1975        | Indici di Inquinamento                                        | 0                 |
| Teper                | 1992        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | negativo          |
| Meznar et al.        | 1994        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | negativo          |
| Boyle et al.         | 1997        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | negativo          |
| Kahn et al.          | 1997        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | negativo          |
| Wright and Ferris    | 1997        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | negativo          |
| Vance                | 1975        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | negativo          |
| Holman et al.        | 1990        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | negativo-positivo |
| Graves e Waddock     | 1994        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | negativo-positivo |
| Guerard              | 1997 b      | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | negativo-positivo |
| Hillman e Keim       | 2001        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | negativo-positivo |
| Brown                | 1997        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | negativo-positivo |
| Diltz                | 1995        | Indici di Inquinamento                                        | negativo-positivo |
| Ingram               | 1978        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | positivo          |
| Belkaoui             | 1976        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | positivo          |
| Anderson e Franckle  | 1980        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | positivo          |
| Freedman e Stagliano | 1991        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | positivo          |
| Blacconiere e Patten | 1994        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | positivo          |

|                        |      |                                                               |          |
|------------------------|------|---------------------------------------------------------------|----------|
| Blacconiere e Northcut | 1997 | Disclosure / analisi dei contenuti                            | positivo |
| Newgren et al.         | 1985 | Corporate social responsibility valori e attitudini           | positivo |
| Wright et al.          | 1995 | Corporate social responsibility valori e attitudini           | positivo |
| Klassen e McLaughlin   | 1996 | Corporate social responsibility valori e attitudini           | Positivo |
| Poskinoff              | 1997 | Corporate social responsibility valori e attitudini           | Positivo |
| Jones e Murrell        | 2001 | Corporate social responsibility valori e attitudini           | Positivo |
| Luck e Pilotte         | 1993 | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | Positivo |
| Preston e Sapienza     | 1990 | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | Positivo |
| Brown                  | 1998 | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | Positivo |
| Shane e Spicer         | 1983 | Indici di Inquinamento                                        | Positivo |
| Stevens                | 1984 | Indici di Inquinamento                                        | Positivo |

Fonte: Elaborazione dei risultati dell'analisi svolta sulle principali categorie di studi indicati da Orlitzky et al 2003 e Margoli e Walsh 2003.

### 7.3. La relazione tra la Dimensione Sociale e quella economica testata attraverso diverse categorie di indicatori

Alcuni altri studi hanno analizzato invece la relazione CSP-CFP adottando informazioni ed indicatori sia della contabilità che del mercato azionario come ad esempio in Verschoor (1999), dove l'analisi rileva che le imprese che adottano e si impegnano a seguire un codice etico nella loro strategia di controllo interno, realizzavano in maniera significativa prestazioni più elevate.

Come misura della *performance* economica, lo studio utilizza l'importo totale del valore aggiunto di mercato (Market Value Added MVA), che la rivista Fortune calcola per 200 società americane, che hanno la maggior capitalizzazione di mercato.

Lo studio cerca di testare la relazione tra la MVA calcolata per ciascuna delle società del campione ed il loro pubblico impegno in termini

etici che si verifica in quelle società (87 in totale nello studio in oggetto) che adottano un codice etico nella loro strategia di controllo interno. Il valore complessivo del MVA calcolato per queste società risulta esse 2,5 volte più grande rispetto a quelle che non adottano una linea riconducibile all'etica<sup>109</sup>. In più, per le 47 imprese che esprimono in maniera più ampia e più esplicita l'impegno a fare riferimento al loro codice etico per regolamentare la gestione interna, si registra una differenza ancora più ampia nel calcolo del MVA complessivo pari a 3 volte maggiore rispetto a quello calcolato per le restanti che non dichiarano l'adozione di una linea etica per la loro gestione.

Altri studi ancora, non sono riconducibili a nessuna delle categorie elencate in quanto per valutare la *performance* economica utilizzano degli indicatori come le quote di mercato (Judge e Douglas 1998), o la qualità dei prodotti (Klassen e Whybark 1999).

Il primo studio analizza l'abilità delle imprese di integrare nel loro processo di pianificazione strategica, delle strategie che mirano alla salvaguardia dell'ambiente. Utilizzando i dati raccolti da una ampia indagine sulle società appartenenti a diversi settori con sede negli Stati Uniti, lo studio esamina empiricamente la situazione antecedente e gli effetti prodotti dall'integrazione a livello formale dei progetti ambientali nel processo di pianificazione. Questi dati vengono successivamente analizzati utilizzando l'equazione di modellazione strutturale con la tecnica LISREL<sup>110</sup>.

Tra le variabili usate invece per la misurazione della performance

---

<sup>109</sup> Verschoor C. C., "Corporate Performance is Closely Linked to a Strong Ethical Commitment", *Business and Society Review*, 1999, 104 407-15.

<sup>110</sup> LISREL è una procedura di analisi che combina il percorso analitico con dei fattori e l'analisi della regressione multipla. Una completa descrizione viene riportata da JORESKOG, K., SORBOM, D., "LISREL VII: A Guide to the Program and Application", Chicago, 1989, IL: Joreskog & Sorbom/SPSS.

economica viene sottolineato anche la quota di mercato ricoperta dall'azienda.

Nel complesso, i dati forniti sostengono le relazioni ipotizzate. Specialmente, si sostiene che il livello di integrazione della gestione delle preoccupazioni ambientali nel processo di pianificazione strategica, viene correlato positivamente alla *performance* sia finanziaria che ambientale delle imprese<sup>111</sup>. Inoltre, si evidenzia che più le tematiche ambientali hanno una copertura funzionale e più risorse vengono destinate alle questioni ambientali, maggiore è l'integrazione di queste tematiche nel processo di pianificazione.

Gli autori, attraverso i risultati dello studio, suggeriscono che l'adeguata attenzione alle questioni ambientali può produrre vantaggi competitivi sul mercato.

Un altro filone di indagine importante che si sta sviluppando sempre di più, riguarda la misurazione delle CSP attraverso la sua incidenza nella strategia aziendale. Infatti, dal punto di vista della gestione strategica, il concetto della corporate *performance* è passato da una visione strettamente collegata ai risultati finanziari ad una concezione più ampia che comprende sia i risultati in campo finanziario che quelli in campo sociale<sup>112</sup>.

Recentemente sono stati sviluppati strumenti di misurazione per valutare le prestazioni aziendali, i quali includono anche variabili come la qualità della produzione, la soddisfazione del cliente, dipendente fatturato, la R & S, la produttività, lo sviluppo di nuovi prodotti, la

---

<sup>111</sup> Judge W. Q., Douglas T. J., "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into Strategic Planning Process: An Empirical Assessment", *Journal of Management Studies*, 1998, 35(2) 241-61.

<sup>112</sup> Gray, R., "Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment", 2000, *International Journal of Auditing* 4, 247-268;

Paine, L. S., "Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance", 2003, New York: McGraw-Hill.

crescita del mercato e la competitività ambientale.

In questa categoria rientra lo studio di Klassen e Whybark che affronta la crescente importanza che la gestione ambientale ha assunto per le imprese manifatturiere e che di conseguenza evidenzia la necessità per il management di realizzare cambiamenti in questo campo, che possano consentire di migliorare la competitività delle loro imprese. Per affrontare questa sfida, gli autori abbracciano l'idea di costruire un portafoglio di tecnologie ambientali che le aziende potevano attuare. Da una parte quindi viene misurata la *performance* ambientale delle imprese mentre dall'altra viene messa in relazione la *performance* del processo produttivo che viene misurato utilizzando indicatori come il costo, la qualità, la velocità di consegna, le prestazioni e la flessibilità del prodotto.

In conclusione, lo studio rileva che la costruzione di un portafoglio per gli investimenti nelle tecnologie ambientali, nel settore manifatturiero, ha influito nel corso del tempo in modo significativo sul risultato sia della produzione che sulle prestazioni ambientali complessive nel campione composto da impianti di produzione manifatturiera<sup>113</sup>.

In seguito viene riportata una tabella riassuntiva di tutti i studi presi in analisi che testano la correlazione tra CSP e CFP adottando oltre agli indicatori di contabilità anche la *performance* dell'azienda nei mercati finanziari. I risultati ottenuti sono diversi con una maggioranza rappresentata da quelli che riportano una correlazione positiva.

Un riepilogo completo di tutti i studi analizzati con anche i corrispettivi riferimenti bibliografici viene riportato in appendice.

---

<sup>113</sup> Klassen R. D., Whybark D. C., "The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance", Academy of Management Journal, 1999, 42(6) 599-615.

**Tab.5: La classifica degli studi empirici che testano la relazione tra CSP – CFP attraverso diversi tipi di indicatori**

| <b>Autore</b>      | <b>Anno</b> | <b>Misura della CSR</b>                                       | <b>Risultati</b>  |
|--------------------|-------------|---------------------------------------------------------------|-------------------|
| Greening           | 1995        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | 0                 |
| Waddock et al.     | 2000        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | 0                 |
| Fombrun e Shanley  | 1990        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | 0                 |
| Chen e Metcalf     | 1980        | Indici di Inquinamento                                        | 0                 |
| Belkaoui e Karpick | 1989        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | negativo-positivo |
| Rockness et al.    | 1986        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | negativo-positivo |
| Ogden e Watson     | 1999        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | negativo-positivo |
| Kedia e Kuntz      | 1981        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | negativo-positivo |
| Cochran e Wood     | 1984        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | negativo-positivo |
| McGuire et al.     | 1990        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | negativo-positivo |
| Blackburn et al.   | 1994        | Indici di Inquinamento                                        | negativo-positivo |
| Pava e Krausz      | 1996        | Indici di Inquinamento                                        | negativo-positivo |
| Verschoor          | 1998        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | positivo          |
| Verschoor          | 1999        | Disclosure / analisi dei contenuti                            | positivo          |
| Judge e Douglas    | 1998        | Corporate social responsibility valori e attitudini           | positivo          |
| Heart e Ahuja      | 1996        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | positivo          |
| Dowell et al.      | 2000        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | positivo          |
| Graves and Waddock | 2000        | Social audits, comportamenti aziendali, processi e risultati. | positivo          |
| McGuire et al.     | 1988        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | positivo          |
| Simerly            | 1994        | Indici di Reputazione (Moskowitz, Fortune)                    | positivo          |
| Spicer             | 1978        | Indici di Inquinamento                                        | positivo          |

Fonte: Elaborazione dei risultati dell'analisi svolta sulle principali categorie di studi indicati da Orlitzky et al 2003 e Margoli e Walsh 2003.

I studi sia teorici che empirici dimostrano che la convergenza tra i concetti di responsabilità sociale e la *performance* delle aziende che le attuano, si verifica in entrambe le direzioni. Da un lato, il concetto di RSI viene ampliato al fine di avvolgere entrambi interessi economici e sociali. D'altro canto, il concetto di *performance* aziendale viene esteso per poter coprire oltre ai risultati economici anche quelli sociali. All'interno di questo *framework* esteso della *performance* aziendale, una gestione proficua di un'impresa richiede anche lo sviluppo della responsabilità sociale dell'impresa per migliorare il rendimento globale della società.

Inoltre, la dettagliata revisione della letteratura mostra che entrambi i risultati sia degli studi sia teorici, sia empirici riportano su ciò che è la RSI e su come e perché le imprese attuano azioni di responsabilità sociale, (Ackerman, 1973; Davis 1967; Murray, 1976) tentano di dimostrare e suggeriscono l'esistenza di una correlazione tra la RSI e la *performance* economico - finanziaria dell'azienda che è complessa e che deve essere contestualizzata alla realtà in qui si rileva.

**Tab.6: I risultati complessivi degli studi presi in analisi**

|                              | Numero di studi | Studi che riportano una associazione positiva | Studi che riportano una associazione negativa | Studi che riportano nessuna associazione | Studi che riportano diverse associazioni |
|------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
| Indicatori della contabilità | 29              | 18                                            | 0                                             | 9                                        | 2                                        |
| Indicatori del mercato fin   | 35              | 16                                            | 6                                             | 8                                        | 5                                        |
| Indicatori diversi           | 21              | 9                                             | 0                                             | 4                                        | 8                                        |
| Altro                        | 7               | 6                                             | 0                                             | 0                                        | 1                                        |
| Totale                       | 92              | 49                                            | 6                                             | 21                                       | 16                                       |

Fonte: Elaborazione dei risultati dell'analisi svolta

#### **7.4. Aspetti critici e concetti comuni negli studi della relazione tra la *Performance Sociale* e la *Performance Economico - Finanziaria* delle Imprese**

Come emerge dall'analisi svolta sui 92 studi empirici che testano su diversi livelli la relazione tra la *performance* sociale e quella economica delle aziende, i risultati dimostrati sono differenti e spesso contraddittori. Di conseguenza, questi esiti non permettono di poter elaborare una conclusione univoca che individui il nesso di causalità e la tipologia della relazione che intercorre tra queste due grandezze (McWilliams e Siegel 2001; Preston e O'Bannon 1997).

##### **7.4.1. Criticità legate agli strumenti di indagine adottati**

Dall'analisi svolta in precedenza, si verificava l'uso di una molteplicità di variabili legati alla dimensione sociale. In più, per la misurazione di queste variabili vengono proposti strumenti e metodi diversi che inevitabilmente influenzano i risultati ottenuti.

##### *7.4.1.1. L'influenza del campione d'indagine scelto*

Come mostrano i dati raccolti e le evidenze empiriche analizzate, molti studi svolgono la loro analisi su campioni di aziende che rientrano tra quelle maggiormente oggetto di critiche (positive o negative) nell'ambito della RSI. Con particolare riferimento agli Stati Uniti, la maggior parte dei campioni d'indagine scelti, sono composte da aziende che sono parte:

- ❖ delle aziende ricomprese nei *rating* della rivista Fortune;
- ❖ delle aziende che fanno parte dei settori con alto tasso d'inquinamento;
- ❖ delle più grandi aziende in termini di dimensioni (come quelle appartenenti alla Fortune 500).

Questa tendenza che cerca di dare rilievo ai casi “estremi”, in certe situazioni può compromettere l’analisi sulla relazione tra la *performance* sociale e quella economica, in quanto questi campioni non sono rappresentativi e riportano la loro realtà di comportamenti sociali, che non necessariamente rispondono alle problematiche generali ma che invece rispecchiano la loro situazione specifica. Infatti, diversi studi (Fry e Hock 1976) suggeriscono di tenere conto tra le determinanti degli investimenti in termini di RSI, per le valutazioni in oggetto, anche delle misure delle imprese e della loro visibilità nei mercati. Ad esempio le imprese che inquinano di più o che per lo meno hanno la reputazione di fare ciò, sono più soggette a pressioni sociali. Il rischio è che le società che si impegnano ad avere dei comportamenti socialmente responsabili, siano proprio quelle con un bassa reputazione. Dall’altra parte si rischia di lasciare fuori dall’analisi, le piccole imprese che sono impegnate in attività di responsabilità sociale, ma che godono di poca visibilità e reputazione. Perciò, per poter indagare e capire il rapporto tra *performance* sociale e *performance* economica delle imprese, diventa necessario prendere in considerazione la parte di questo rapporto che viene influenzato dalle caratteristiche dell’impresa.

Un altro elemento critico legato al campione, riguarda la sua ampiezza (Cochran e Wood 1984). Si nota che in alcuni studi i campioni sono composti da meno di 10 aziende e che in una buona parte la media del campione è di 30 imprese. In questi casi, i risultati non possono essere generalizzati.

Altri studi riprendono invece risultati conseguiti da aziende che operano in settori diversi. I dati presi in analisi spesso sono dati intersettoriali e non dati riguardanti un settore specifico (Griffin e Mahon 1997). Ma come mostra la nostra indagine teorica la dimensione sociale dipende dalle caratteristiche economiche, sociali, politiche e normative dell’ambiente generale in cui l’azienda opera. Potrebbe quindi essere fuorviante mettere insieme allo stesso tempo risultati che provengono da

imprese che operano in ambienti con caratteristiche diverse.

#### 7.4.1.2. *I metodi statistici adottati per l'analisi dei dati*

Nei studi analizzati, mettendo da parte i studi che svolgono l'indagine utilizzando gli "*event studies*" (un metodo di analisi che si basa sui risultati prodotti come conseguenza di accadimenti particolari, isolati), si possono individuare due principali metodi statistici adottati.

Nel primo procedimento, si confrontano i risultati economico-finanziari conseguiti dalle aziende che hanno attuato azioni di responsabilità sociale su scale diverse, rispetto alla media calcolata. Generalmente per fare ciò, viene adottato il test statistico *t* di Student.

Nel secondo gruppo invece rientrano quelle ricerche che testano il grado di associazione tra la *performance* sociale e quella economica, attraverso analisi di correlazione o regressioni lineari multiple. Uno studio in particolare attua una analisi canonica per poter valutare la relazione tra *performance* sociale ed economica usando diverse scale di relazione (Reimann 1975).

Inoltre, alcuni studiosi adottano modelli di equazioni strutturali (Judge e Douglas 1998).

Prendendo spunto da questo brevissimo riassunto quello che emerge è che in generale, i studi sul campo hanno adottato strumenti statistici validi ma che non sempre rispettano la complessità delle grandezze che elaborano. Solo in pochi casi si cerca di individuare metodi pluridimensionali che hanno la sensibilità di rilevare le complesse relazioni che intercorrono tra le diverse variabili studiate.

#### 7.4.1.3. *Considerazioni sulle variabili di controllo*

Nella valutazione della relazione tra CSP e CFP, bisogna anche tenere in considerazione possibili fattori che possono influenzare la misurazione della *performance* economico-finanziaria delle imprese, come

ad esempio le sue dimensioni, il settore di appartenenza, il rischio finanziario oppure gli investimenti in ricerca e sviluppo (Waddock e Graves 1997). Questo può essere evitato in qualche situazione con l'introduzione nell'analisi delle variabili di controllo, anche se questo significa rendere i risultati poco confrontabili.

Negli studi analizzati si identificano diverse variabili di controllo, ma nella maggior parte dei casi, accontentandosi dell'analisi dei coefficienti di correlazione, non si prendono in considerazione altre variabili che invece influenzano in maniera diretta il risultato economico. Così ad esempio nello studio di Chen e Metcalf del 1980, la relazione tra *performance* sociale e *performance* economica non diventa più significativa dall'introduzione della variabile legata alla dimensione dell'azienda. Al contrario invece, Russo e Fouts (1997) hanno dimostrato che tanto più grande è l'azienda oggetto d'analisi, migliori sono i suoi risultati economici conseguiti successivamente all'attuazione delle azioni di responsabilità sociale. Questi esiti portano in seguito Orlitsky nel 2001 a testare nel suo studio, l'influenza che la dimensione dell'azienda ha nella sua *performance* sociale ed in quella economica, e in più la relazione che intercorre tra queste due. L'indagine mostra che la correlazione tra la *performance* sociale e quella economico-finanziaria era significativamente positiva quando veniva "controllata" attraverso la variabile legata alla dimensione dell'azienda.

McWilliams e Siegel (2000) invece, sottolineano l'importanza del monitoraggio degli investimenti in ricerca e sviluppo, criticando lo studio di Waddock e Graves del 1997 che non tengono in considerazione questa variabile. Successivamente, in un altro studio, Graves e Waddocke (2000), dimostrano che la qualità del management è un'altra variabile fortemente correlata con la *performance* economica dell'azienda e che di conseguenza bisogna prenderla in considerazione nello studio della relazione tra la CSP e CFP. I loro risultati riportano un'assenza di correlazione tra le due *performance* nel momento in cui veniva considerata, all'interno del modello, la qualità del management.

Un'ultima considerazione riguarda la nazionalità delle società analizzate, in quanto esse possono essere più o meno soggette a pressioni istituzionali in base alla loro collocazione geografica. Sarebbe interessante fare uno studio comparativo tra le aziende delle diverse nazioni per poter identificare la fonte di possibili disparità.

#### **7.4.2. Criticità generali legate alle misure adottate per la rilevazione delle *Performance* dell'Impresa e del rapporto tra di loro**

Come emerge dall'analisi teorica, un elemento importante per lo studio della relazione tra la *performance* sociale e quella economica è anche la chiara individuazione dei meccanismi della loro interazione. Dagli studi presi in analisi, solo alcuni svolgono un'indagine approfondita sul meccanismo causa – effetto nella relazione CSP- CFP (ad esempio Waddock e Graves 1997). In linee generali si può osservare che gli effetti positivi di una buona *performance* sociale sulla *performance* economica, sono riconducibili soprattutto al aumento della qualità delle risorse umane, come conseguenza dell'attrazione di dipendenti di qualità grazie alle politiche di responsabilità sociale a favore dei dipendenti. Un caso interessante viene riportato da Jones e Murrell (2000) dove queste imprese, grazie a questa reputazione, attraggono anche più investitori.

In generale, si rileva una mancanza degli studi longitudinali, la quale crea delle difficoltà per l'identificazione delle conseguenze causate dalle azioni della dimensione sociale, che non sempre sono immediate.

Un altro problema che l'analisi degli studi empirici pone, riguarda anche la mancanza dell'uniformità delle misure utilizzate per la rilevazione della *performance* sociale e di quella economica, causa per cui i risultati empirici ottenuti non si possono generalizzare. Ad esempio, l'inclusione delle informazioni dettagliate sulle attività di responsabilità sociale dell'azienda nel suo report annuale, può giovare la sua immagine,

ma questi report non sono standardizzati né nella forma, né nei contenuti, cosa che dipende totalmente dai parametri che vengono definiti dall'azienda stessa. Stando così i fatti, possono le tematiche trattate all'interno del report e il numero di pagine a loro dedicate rappresentare una misura oggettiva per la valutazione della *performance* sociale dell'azienda? In più, è in grado il mercato azionario di reagire successivamente all'adozione del report, nella stessa misura della performance conseguita in termini di RSI? Questi quesiti, pongono dei dubbi sulla validità della variabile costruita in base all'informazione dei report, per la misura della RSI.

Anche il caso delle agenzie di rating illustra le criticità dell'uso dell'informazione derivante dai documenti riconducibili alla dimensione sociale.

Di seguito viene riportato uno studio svolto in merito alla incoerenza riscontrata nei documenti della RSI e l'influenza che il settore di appartenenza ha nella tipologia di azioni di RSI attuate dall'azienda.

### *Il Caso dei codici etici adottati dalle società Italiane<sup>114</sup>*

Il caso che viene riportato analizza due degli aspetti critici che sono stati rilevati, ovvero l'influenza settoriale nelle azioni di RSI e lo scopo dell'utilizzo dei documenti informativi della dimensione sociale.

In particolare, lo studio prende in analisi il contenuto dei codici etici delle società che operano nel settore privato in Italia, quotate nella Borsa Italiana (S & P / Mib). Lo scopo dell'indagine è stato quello di individuare le eventuali correlazioni fra le caratteristiche dettate dal settore e il contenuto dei codici etici, che poteva permettere l'individuazione dei principi fondamentali seguiti nella scrittura dei codici stessi da parte delle

---

<sup>114</sup> Lugli E. Kocollari U., Nigrisoli C., *"The codes of ethics of S&P/MIB companies: an investigation of their contents and the main factors that influence their adoption"*, Journal of Business Ethics, Published Online First: march 2008, doi: 10.1007/s10551-008-9692-5.

imprese. L'analisi è stata condotta al fine di accertare se vi fossero fattori comuni per società che operavano nello stesso settore di attività, derivanti dal fatto di affrontare questioni etiche comuni.

L'indagine ha dimostrato che i codici etici delle imprese italiane analizzate, avevano alcuni fattori comuni derivanti dalle questioni etiche condivise e riconducibili al loro settore di attività.

Dall'analisi incrociata effettuata su tutto il campione, è stato riscontrato un divario tra l'affermazione iniziale delle imprese riguardo ai loro principi etici e i loro valori e la successiva trasformazione di essi in norme di comportamento etico. Ciò poteva essere interpretato come una conferma del fatto che i codici etici, sono orientati più verso la comunicazione all'esterno, piuttosto che un documento formale adottato internamente come guida per il comportamento dei lavoratori e delle imprese.

Inoltre dall'analisi settoriale sono emerse una serie di aspetti importanti:

- la funzione dei codici analizzati era più quella di comunicare la posizione dell'impresa sulle questioni etiche verso i *stakeholder* esterni che per attuare la RSI all'interno delle organizzazioni;

- i valori sociali dichiarati sembravano essere influenzati dalle caratteristiche settoriali; si potrebbe dedurre che, nella loro decisione di concentrarsi su alcuni valori sociali piuttosto che su altri, le imprese scelgono le questioni etiche più adatte al fine di ottenere il consenso di una parte specifica della società maggiormente sensibile a tali questioni;

- maggiore attenzione veniva rivolta al regolamento interno e alle sanzioni nel settore industriale rispetto a quello finanziario e dei servizi. Una possibile spiegazione poteva essere individuata nei diversi modi che i diversi settori sono regolamentati e nella struttura dei regolamenti stessi;

- è stato rilevato, in tutti i vari settori, un chiaro riferimento alla normativa Italiana in materia.

Tutto sommato lo studio afferma che l'adozione dei codici etici è influenzato da una serie di motivi diversi da quelli di carattere etico.

In fine si osserva che la complessità che le questioni etiche presentano, necessità di una indagine più approfondita dei rischi ai quali le imprese sono maggiormente esposte, al fine di consentire l'individuazione delle azioni da attuare, da parte dell'azienda per consentire il loro controllo e prevenzione.

#### 7.4.3. Alcune considerazioni

Come mostra l'analisi svolta, i diversi studi si riferiscono a filoni teorici diversi, i quali vengono testati attraverso variabili e metodi ancora diversi. Infatti, alla varietà teorica corrisponde parimenti una varietà di comportamenti e di azioni intraprese dalle imprese nel quadro della loro dimensione sociale. Le imprese infatti, vengono influenzate, anche in base alla tipologia delle attività tipiche eseguite, da varie motivazioni. In più, la dimensione sociale abbiamo visto essere un insieme complesso di elementi fisici, relazionali e normativi oltre a quelli economici, che caratterizzano l'azienda nel suo ambiente. Come conseguenza, nel quantificarla si possono avere diverse variabili da tenere in considerazione che cambiano a loro volta, in base alla configurazione specifica che la dimensione sociale assume nel momento in cui sta avvenendo la misurazione.

Data la varietà sia teorica che di fatto delle forze trainanti le azioni appartenenti alla dimensione sociale delle imprese, è difficile essere oggettivi nella valutazione generale nel confronto delle *performance* sociali delle imprese: le stesse azioni, apparentemente simili, si rivelano diverse se si indagano le loro ragioni scatenanti e il contesto in cui vengono attuate.

Oltre a questa moltitudine di variabili e della loro configurazione, bisogna anche tenere conto delle diverse metodologie e delle diverse misure che abbiamo visto vengono adottate.

Tenendo conto di queste considerazioni, questa differenza sia nelle fondamenta teoriche assunte, che negli strumenti di misurazione adottati,

porta inevitabilmente a risultati non uniformi.

La ricerca di una spiegazione universale per la relazione tra la *performance* sociale e la *performance* economico-finanziaria delle imprese, deve ancora consolidare una moltitudine di fattori che influenzano la interruzione tra le due. Per avere il quadro completo bisogna valutare la *performance* nei confronti di ciascuna categoria di *stakeholder*. Non tutti i *stakeholder* sono infatti, ugualmente sensibili rispetto alle problematiche della RSI in quanto le relazioni e i scambi che intercorrono tra questi e l'azienda sono di tipologia ed entità diverse.

Queste risultati spostano l'attenzione dal livello generale alla singola fattispecie e portano a ragionare singolarmente sulla relazione tra la CSP e CFP di ogni specifico caso piuttosto che ad una correlazione complessiva delle due grandezze.

### **III PARTE**

## **LA GESTIONE DELLA DIMENSIONE SOCIALE DELLE AZIENDE**

*What you measure is what you get.*

*Robert S. Kaplan, David P. Norton*

Seguendo i suggerimenti che l'indagine teorica e quella empirica offrono, si cercherà di costruire un modello di analisi appropriato che individua in una prima fase i strumenti che delineano la configurazione specifica della dimensione sociale, la quale successivamente diventa oggetto di valutazione in termini di risorse impegnate e risultati ottenuti.

Nella prima parte, nel disegnare la dimensione sociale alla quale si fa riferimento, si indentificano le coordinate delle sue determinanti per dare corpo alla sua entità. Questo processo abbiamo visto essere importante, in quanto influisce nelle scelte future delle imprese e nella quantificazione e l'analisi dei risultati prodotti. Una volta concluso, gli esiti di questo processo, passando attraverso le scelte di strategia dell'azienda, definiscono le variabili principali della dimensione sociale individuata.

Di fatto la strategia di un'impresa viene considerata come il collegamento tra l'impresa ed il suo ambiente esterno. L'ambiente esterno è omnicomprensivo di tutti quei fattori economici e sociali che influenzano il sistema decisionale di un'azienda e la sua *performance*<sup>115</sup>. Nella visione estesa dell'ambiente composto da più attori che influenzano l'azienda, abbiamo visto che oltre ai clienti, fornitori e concorrenti, si aggiungono anche altre categorie di *stakeholder* come quelle composte dalla cultura e la comunità di riferimento, le istituzioni, i collaboratori e così via. Ecco quindi che entrano a fare parte delle variabili strategiche dell'azienda anche quelle risorse e le competenze sviluppate in risposta alle esigenze e alle aspettative attribuibili a queste categorie di portatori d'interesse con i quali l'azienda si relaziona.

---

<sup>115</sup> Grant R.M., "L'analisi strategica per le decisioni aziendali", Bologna, Il mulino 2007, pp.25.

Con riferimento sempre a questa teoria, i profitti superiori della media possono avere due origini: la collocazione all'interno di un settore attraente e il raggiungimento di un vantaggio competitivo rispetto ai rivali. Nonostante l'analisi di settore attribuisce maggiore importanza al primo aspetto, molti sviluppi teorici recenti che riprendono gli effetti a livello settoriale dell'internazionalizzazione e i risultati di alcuni studi empirici, dimostrano che le variabili di settore spiegano solo in parte le differenze di profitto tra le imprese<sup>116</sup>. Come conseguenza, si dà una maggiore attenzione alla ricerca dei fattori che possano comportare un vantaggio competitivo per l'azienda, in termini di risorse e competenze da monitorare e utilizzare nell'attuazione delle strategie aziendali. Evidenziando nella dimensione sociale dell'azienda l'insieme delle relazioni con il suo ambiente, come fonte per lo scambio di risorse che possono portare al vantaggio competitivo, diviene importante svilupparle una strategia efficiente, che meglio coglie le azioni che massimizzano l'implementazione di tali risorse all'interno dei processi aziendali.

Il successo o l'insuccesso delle azioni sociali sarà quindi definito dalle scelte di impiego e gestione di questo tipo di risorse. Per valutare tali decisioni si possono adottare gli stessi criteri base che la teoria dell'analisi strategica ha identificato.

Le variabili identificate, vengono controllate da parte del management dell'azienda e di conseguenza, il loro valore dipende anche dalle scelte di gestione. Per poter ridurre la soggettività che deriva da questo passaggio, si può cercare di costruire uno strumento di gestione il quale oltre a svolgere la sua funzione primaria, serve anche a esplicitare gli indicatori che vengono presi in considerazione nel processo decisionale in ambito sociale. Infatti, secondo la letteratura che si occupa di queste problematiche legate al management<sup>117</sup>, ogni decisione gestionale deve

---

<sup>116</sup> Ibidem

<sup>117</sup> Anthony R. N., *"Planning and Control Systems"*, Boston, 1965, Harvard Business School Press.

essere fondato su una chiara comprensione delle entità gestite, della sua struttura economica, e del complesso causa-effetto tra i suoi processi e i corrispettivi risultati. Tale processo può essere sostenuto in particolar modo, attraverso lo sviluppo di strumenti quantitativi. E questo si rende ancora più necessario nel caso della gestione della dimensione sociale, dove quello che viene gestito non è una semplice operazione aziendale, ma un articolato sistema di operatori economici, ciascuno dei quali interagisce con una propria specificità e degli obiettivi precisi.

In particolare, dagli strumenti sviluppati nel ambito della pianificazione e controllo strategico, quelli sviluppati da Kaplan e Norton in materia della Balanced Scorecard<sup>118</sup>, sembrano offrire maggiore supporto al monitoraggio della dimensione sociale dell'azienda.

---

<sup>118</sup> Kaplan e Norton hanno pubblicato prima alcuni articoli (1992, 1993 e 1996) e poi vari libri (1996, 2000, 2004 e 2006) sul tema della Balanced Scorecard. Essi hanno successivamente esteso l'utilizzo della Balanced Scorecard dal uso per il controllo strategico, alla formulazione delle strategie ed anche la sua implementazione come mezzo per la gestione dei soggetti coinvolti nella realizzazione delle scelte strategiche.

## 8. La Domanda e l'Offerta di Socialità dell'Azienda

Seguendo i risultati e i suggerimenti emersi dalle analisi precedenti, è opportuno identificare le scelte riguardanti il livello generale di socialità dell'azienda per poter passare alle misure specifiche che la medesima intende effettuare. In particolare, tenendo conto delle categorie di *stakeholder* target e delle esigenze emerse, alle quali l'azienda cerca di rispondere attraverso le azioni di RSI, si possono individuare le diverse e complementari risorse che vengono scambiate in tale processo.

Partendo quale punto d'indagine principale, dalle diverse teorie sviluppate sulla dimensione sociale dell'impresa, oltre alle ragioni storiche ed evolutive, nasce spontanea una riflessione: quali sono le possibili ragioni scatenanti le diverse configurazioni della dimensione sociale applicata ad una determinata fattispecie dell'azienda?

In particolare, nella prospettiva data dalla teoria d'impresa (Jensen, 1988), le azioni che rientrano nella dimensione sociale, possono essere viste come un investimento<sup>119</sup> che si realizza seguendo le scelte di gestione a cui sono oggetto. Un modo per valutare tale investimento è quello di esaminare le sue risorse e i suoi outputs, attraverso l'offerta di prodotti "contenenti" caratteristiche riconducibili alla dimensione sociale o di prodotti realizzati con processi derivanti dall'attuazione delle iniziative appartenenti ad essa. In questo contesto, per ottimizzare tale offerta, bisogna collocare la componente sociale che l'impresa intende attuare, ad un livello che corrisponda alla domanda di socialità determinata dalle classi di *stakeholder* coinvolti.

Data la domanda aggregata di socialità a livello generale determinata dal contesto economico-sociale in cui l'azienda opera e dal periodo temporale di qui ci si riferisce, si cercherà di entrare nello

---

<sup>119</sup> McWilliams A., Siegel D., "Corporate social responsibility: a theory of firm perspective", Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, N.1

specifico dei singoli componenti, rintracciando le diverse dimensioni della domanda a seconda della prevalenza di un elemento piuttosto che l'altro.

La domanda di responsabilità sociale delle imprese viene spesso associata alle richieste dei cosiddetti intermediari sociali come le associazioni di consumatori, i sindacati, e così via<sup>120</sup>. Infatti, il loro contributo è riconoscibile nel processo della metamorfosi del ruolo dell'azienda nella società ma ad esso va aggiunto una crescente attenzione rivolta ai diritti di una gamma sempre più ampia di portatori di interessi non solo interni all'azienda. Insieme al ruolo primario che viene riconosciuto a questi soggetti, nel lungo processo della responsabilizzazione delle imprese di fronte alle problematiche sociali ed ambientali, un elemento importante, inseribile nel quadro descrittivo della domanda di socialità, deriva dalle esigenze riscontrate lungo la catena del valore, ovvero alle categorie di esigenze riconducibili alle diverse attività sia primarie che di supporto della stessa<sup>121</sup>.

Incrociando queste due potenziali fonti di domanda di socialità da parte delle imprese, si possono definire delle classi di problematiche appartenenti alla dimensione sociale che suscitano un certo livello di domanda determinata prevalentemente da questi input oltre che dalle caratteristiche dell'ambiente specifico in cui si opera. Tale domanda, successivamente stimola un'offerta che viene definita a livello teorico, in base a tali elementi distintivi e che a sua volta sviluppa ulteriormente nuove forme di scambi tra l'azienda ed il suo ambiente.

Si tenterà quindi di ricostruire offerte alternative, provenienti da diversi comparti aziendali, composte da azioni di responsabilità sociale, che cercano di rispondere a diverse cause scatenanti tali risposte. Nella definizione invece dell'offerta a livello generale, una componente

---

<sup>120</sup> Hinna L. *"Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa"*, Il sole 24 ore, 2005, pg. 32.

<sup>121</sup> Porter M. E., Kramer M. R., *"Strategy and society. The link between the competitive advantage and corporate social responsibility"*, Harvard business review, December 2006.

importante viene dettata dalle scelte manageriali in questo campo che possono amplificare come minimizzare l'importanza delle azioni intraprese. La presa in considerazione di determinate problematiche sociali passa infatti attraverso la sensibilità, i valori e la conoscenza delle problematiche del management<sup>122</sup>. Si proseguirà perciò a descrivere i diversi scenari di azioni di responsabilità sociale legati alle diverse funzioni aziendali, senza entrare nel merito del peso che essi possano assumere nella definizione di un'offerta generale di socialità.

### 8.1. Le Risorse Umane

Una delle fonti più importanti, generatrici di azioni di RSI sono, le risorse umane di un'azienda. Molteplici sono, infatti, le situazioni critiche nate dalle diverse tipologie di politiche e relazioni che l'azienda stabilisce con il proprio personale dipendente, che ricercano soluzioni attraverso azioni di RSI.

Alcune delle macrocategorie di problematiche sono riconducibili ai temi come la sicurezza sul lavoro, la formazione del personale, le pari opportunità, la condivisione dei valori comuni, il sistema di remunerazione e gli incentivi e altre categorie ad esse correlate.

Questi stimoli, in concerto al ruolo importantissimo che i sindacati svolgono in funzione di "catalizzatore" per promuovere le cause legate a tali problematiche, incentivano l'azienda ad adottare azioni di CSR che rispondono a tali esigenze.

In questa macrocategoria si possono collocare le azioni volte a promuovere azioni legate alla sicurezza dei lavoratori, al miglioramento delle condizioni di lavoro, alle pari opportunità, che vengono intraprese dalle aziende. Un esempio effettivo di tali politiche, lo si riscontra anche

---

<sup>122</sup> Collis D.J., Montgomery C.A., Invernizzi G., Molteni M., *"Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multi business"*, McGraw-Hill, 2007, pg. 387.

nei reports aziendali redatti ad hoc come gli HSE (Health and Safety Executive) reports, i quali hanno come principale obiettivo quello di adottare sistemi di gestione e rendicontazione, che evidenziano in particolare le politiche che l'azienda adotta in merito alla protezione dei propri dipendenti contro i rischi per la salute e la sicurezza nelle attività lavorative<sup>123</sup>.

Un'altra importante tipologia di azioni è rappresentata dalle iniziative che hanno come obiettivo la realizzazione di progetti di formazione ed aggiornamento del personale che le aziende offrono ai propri dipendenti. Tali progetti nascono dall'esigenza di consolidare le conoscenze e sviluppare nuove competenze specifiche, migliorare le competenze gestionali e manageriali, attuare programmi di formazione istituzionale di supporto, definire le politiche per l'avanzamento di carriera, ecc. Tali azioni possono assumere una doppia valenza in particolare in quei settori dove si individuano esigenze di lavoro qualificato. Oltre ai risultati di ulteriori qualifiche del personale, tali azioni possono essere sfruttate anche come mezzo per reclutare e trattenere lavoratori in possesso di caratteristiche che corrispondono a profili superiori rispetto a quelli già in possesso dall'azienda<sup>124</sup>.

## 8.2. La RSI orientata verso i Consumatori

Per rendere effettiva la differenziazione dei prodotti derivante dall'implementazione delle politiche di responsabilità sociale, un ruolo cruciale viene riconosciuto ai consumatori in quanto fruitori ultimi di quella componente della dimensione sociale legata alle caratteristiche aggiuntive del prodotto o del servizio offerto. Di conseguenza nasce la

---

<sup>123</sup> [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)

<sup>124</sup> Willard B., *"The sustainability advantage"*, 2002, New society publishers, p.28.

necessità di individuare le determinanti della domanda di socialità riconducibili alle esigenze, ai valori e alla sensibilità dei consumatori.

In particolare, la componente creata dall'attuazione delle iniziative di RSI nella produzione di un bene o servizio, costituisce una caratteristica qualitativa e in quanto tale diviene anche soggetto di valutazione secondo i criteri noti per i beni normali<sup>125</sup>. Così nel decidere il livello di socialità da adottare, bisogna tenere in considerazione e valutare gli elementi che influenzano la scelta del consumatore in questo campo come i gusti e le preferenze, il prezzo del bene contenente elementi di RSI, il livello del reddito percepito, il prezzo dei beni sostitutivi e così via. Tenendo distinto il segno (positivo o negativo) ed il livello d'incidenza che tali determinanti hanno sulla domanda dei consumatori, si possono prevedere gli effetti e i risultati che delimitano un certo livello di domanda alla quale si potrebbe adeguare il giusto livello di offerta.

Per l'attuazione del processo descritto, bisogna comunicare ai destinatari le caratteristiche aggiuntive apportate al prodotto o al servizio grazie alle politiche di RSI perseguite. Spesso tali caratteristiche possono non essere evidenti e in più la scelta può cadere su dei beni sostitutivi con simili qualità senza però la componente prodotta dalla azione di RSI. Ecco, che quindi, un ruolo fondamentale per il successo di tali azioni viene riconosciuta sia alla comunicazione pubblicitaria che a quella istituzionale. Per sostenere tale ipotesi si può riportare il particolare l'esempio dei *experience goods*, ovvero dei beni la cui valutazione può avvenire solo dopo il consumo<sup>126</sup>. Per questa categoria di beni, l'informazione, legata in particolare alla reputazione, diventa un elemento che guida la scelta del consumatore. Come dimostrato dalla letteratura<sup>127</sup>,

---

<sup>125</sup> McWilliams A., Siegel D., "Corporate social responsibility: a theory of firm perspective", *Academy of Management Review*, 2001, Vol. 26, N.1.

<sup>126</sup> Nelson P., "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy*, 1970, Vol.78, N.2, pp.311-329.

<sup>127</sup> Nelli R. P., Bensi P., "L'impresa e la sua reputazione", Vita e Pensiero, Milano 2003.

le pratiche di RSI spesso aiutano ad associare l'azienda a cui appartengono a comportamenti affidabili e quindi adottando strumenti adeguati di comunicazione, possono essere utilizzati per costruire una reputazione positiva della stessa.

### 8.3. La RSI nella Ricerca e Sviluppo

Quello che emerge da questa analisi sulle azioni legate alla dimensione sociale, nell'ottica di un sistema di domanda e offerta, ma allo stesso tempo anche dai recenti studi analizzati nei capitoli precedenti, è la pluridimensionalità di tale fenomeno. In particolare per quanto riguarda il sistema produttivo in senso stretto, tali azioni possono riguardare sia un prodotto, come nel caso dei prodotti non contenenti OGM, sia un processo, come succede ad esempio nelle aziende che attuano politiche a tutela del ambiente attraverso processi con impatto sempre minori. Molteplici, sono infatti, gli esempi che testimoniano il successo di investimenti in prodotti e processi innovativi nel campo della responsabilità socio-ambientale.

A tale proposito, dato il livello di domanda di complessiva determinata dal mercato e dagli *stakeholder* di riferimento, un ulteriore chiave di lettura per analizzare le azioni di RSI più appropriate da adottare, potrebbe essere anche quella degli investimenti in ricerca e sviluppo di prodotti e processi "sociali" innovativi. La dove la domanda è particolarmente sensibile, si ha una maggiore area di interventi che possono aumentare la componente sociale dell'offerta. L'indirizzo delle azioni da intraprendere, inoltre, viene determinato oltre che dai dati del mercato di riferimento, dalle scelte di gestione che l'azienda individua nell'ambito della sua dimensione sociale. Si può pensare quindi a decisioni di investimento in ricerca e sviluppo di un prodotto o di un processo, che apportano delle innovazioni grazie all'ulteriore potenziamento e aggiornamento della componente sociale degli stessi.

#### 8.4. L'influenza del Contesto Sociale

La categoria a cui fanno parte le azioni di CSR che meglio rappresentano tale termine, è quella inerente al contesto sociale in cui l'azienda opera. Le problematiche che vengono affrontate all'interno di questo gruppo sono numerose come anche gli input che l'azienda percepisce affrontando la domanda derivante da tale ampia categoria di *stakeholder*. Si cercherà di riportare alcune delle categorie di tematiche maggiormente affrontate dalle aziende a livello generale senza entrare nella specificità dettata dal settore di appartenenza o dalla cultura di riferimento.

Molte delle azioni di RSI nascono dalle richieste e dalla cultura del territorio di riferimento che spesso aiuta a definire una consuetudine di comportamenti legati ai rischi e alle opportunità comportamentali individuate. La territorialità, nonostante concettualmente è all'antipodo del fenomeno della globalizzazione, accompagna tale processo nella costruzione delle azioni di largo consenso. Tale categoria racchiude elementi che possono aiutare ad indicare la conformità alle norme sociali che definisce a sua volta il livello di partenza della domanda di socialità.

Nella categoria rientrano anche tutte le azioni che vanno oltre la linea della conformità e che vengono attuate nell'ambito della solidarietà e riconducibili ai finanziamenti alla sanità, agli eventi culturali, alle azioni umanitarie, alla ricerca e così via.

##### 8.4.1. Il Cause Related Marketing (CRM)

Alcune azioni intraprese dall'azienda a seguito delle problematiche sopradescritte, hanno come chiave principale di lettura quella derivante dalle funzioni di marketing. In tali iniziative, all'obiettivo del perseguimento di una causa sociale si aggiungono anche obiettivi di

natura commerciale. Quando questi due fenomeni si incrociano all'interno delle attività aziendali, si dà vita ad una tipologia particolare di progetti definiti *Cause Related Marketing* (CRM).

In questo tipo di progetti, la causa sociale può essere perseguita in modi diversi: o attraverso il contributo ad enti non profit la cui missione ha una valenza sociale, oppure attraverso azioni che cercano di rispondere direttamente a determinati problematiche, impegnando risorse di varia natura<sup>128</sup>. Per quanto riguarda invece gli obiettivi di natura commerciale i progetti di CRM possono avere come oggetto l'identità dell'azienda nel suo complesso ovvero lo sviluppo della *corporate identity*; può essere focalizzata su un marchio, in particolare si evidenzia la creazione di marchi che contraddistinguono per la loro valenza sociale; sostenere la reputazione e aumentare le vendite di un singolo prodotto.

Nonostante le diverse forme che la CRM può assumere, in tutti i casi la sua applicazione rende indispensabile la comunicazione sia esterna che interna. I strumenti divulgativi che vengono utilizzati sono molteplici e vanno dalla pubblicità alle manifestazioni sulla causa sostenuta. In più, oltre a tanti strumenti promozionali utilizzati, possono essere adottate anche altre variabili del marketing mix<sup>129</sup>, come l'organizzazione della vendita, canali di distribuzione, logistica, ecc.

Altro elemento fondamentale nell'implementazione del CRM è l'intensità con la quale l'impresa si impegna nel progetto da realizzare. In tale categoria rientrano quelli che possiamo chiamare i parametri dell'azione, riguardanti le aspettative di *performance* sul progetto e le determinanti dettati dalla variabile tempo come la durata del medesimo, la stabilità derivante dal coinvolgimento in una causa tipicamente del lungo periodo, e così via.

---

<sup>128</sup> Molteni M., Devigili D., *"Il cause related marketing nella strategia d'impresa"*, Franco Angeli, Milano 2004.

<sup>129</sup> Ibidem.

## 8.5. La Dimensione Sociale nella catena del valore

Dal momento in cui la dimensione sociale può essere gestita in ottica strategica per il raggiungimento di un vantaggio competitivo, la valutazione delle azioni di RSI può essere svolta con gli stessi strumenti utilizzati per analizzare la posizione competitiva e quelli per sviluppare le strategie<sup>130</sup>. Uno di questi strumenti è la catena del valore sviluppata da Porter<sup>131</sup>, che suddivide l'azienda nelle attività che questa svolge (es. progettazione, produzione, vendita, distribuzione) al fine di individuare:

- ❖ l'andamento dei costi
- ❖ le fonti potenziali di differenziazione

---

<sup>130</sup> Porter M. E., Kramer M. R., "Strategy and society. The link between the competitive advantage and corporate social responsibility", Harvard business review, December 2006.

<sup>131</sup> Porter M. E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", 1985.

Fig. 6: La catena del valore



Fonte: Porter M. E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", 1985.

Tale strumento può essere utilizzato come framework di riferimento per identificare l'impatto sociale positivo o negativo legato a ciascuna attività.

Seguendo le indicazioni riportate da Porter e Kramer, si possono individuare per ciascuna delle attività delle categorie di azioni di CSR ad essa correlate in base al possibile effetto che l'attività specifica può produrre per la società e l'ambiente. Per confermare le ipotesi di azioni legate a tali macrocategorie si è fatto riferimento alle fattispecie emerse dall'analisi delle politiche sociali perseguite dalle aziende italiane riscontrate nell'indagine svolta negli ultimi anni dal gruppo di ricerca del CESDA (Centro di Ricerca in Direzione Aziendale) della Facoltà di Economia Marco Biagi di Modena.

#### ❖ Logistica in entrata e logistica in uscita

Tali attività guidano ad una maggior attenzione all'impatto ambientale che i mezzi di trasporto possono avere. In termini generali si può parlare di mobilità sostenibile che viene tradotta in azioni specifiche

in base al mezzo di trasporto usato e le emissioni prodotte. In particolare per la logistica in uscita si possono aggiungere anche problemi riguardanti i materiali usati per l'imballaggio e il loro eventuale riciclaggio.

#### ❖ Attività operative

In questa categoria rientrano un insieme di attività che variano da settore a settore. Alcune attività intese in senso lato si possono individuare analizzando le azioni di CSR che rispondono soprattutto alle problematiche collegate alla tutela dell'ambiente come: il risparmio energetico, la gestione dei rifiuti, il controllo delle emissioni, ecc. Oltre a queste attività in generale, si possono individuare altre categorie di azioni legate alla tipologia di attività prevalente nel settore. In particolare nel settore bancario, alla varietà delle azioni di CSR legate all'operatività, si aggiungono anche quelle riconducibili alla trasparenza delle operazioni, sicurezza dei prodotti, gli investimenti etici, ecc. Per avere una panoramica completa, bisogna analizzare le attività caso per caso per poter capire le risposte date alle esigenze emerse.

#### ❖ Il marketing e le vendite

Una buona parte delle azioni di CSR correlate alle attività di marketing e vendite, vengono ricomprese nelle attività sopraindicate come *cause related marketing*. In più, una buona parte riguarda l'attenzione all'informazione data ai consumatori sia in termini di pubblicità che quelle più legate al prodotto o al servizio; l'offerta e la promozione dei prodotti a valenza sociale; le diverse iniziative di fidelizzazione del cliente a cause sociali e così via.

#### ❖ I servizi

Tali attività individuano una categoria di azione molto diffusa come i servizi post vendita. Questi interventi spesso possono richiedere azioni di responsabilità ambientale come ad esempio lo smaltimento dei rifiuti

RAEE (rifiuti da apparecchiature elettroniche ed elettrodomestiche) da parte dei produttori.

#### ❖ Le attività infrastrutturali

Molte delle azioni di RSI, che vengono scatenate come conseguenza dello svolgimento delle attività infrastrutturali, sono riconducibili alle funzioni della *corporate governance*, la reportistica aziendale, i valori e la *mission* aziendale e tutte le problematiche ad esse connesse. Esempio di azioni realizzate che rientrano in questa categoria sono le diverse pratiche per la trasparenza dell'informazione aziendale, la qualità dell'informazione, l'osservanza delle regole e così via. Un esempio che può essere riportato è quello che solitamente si ritrova nel bilancio sociale delle banche in merito alle modalità di trasmissione e la riservatezza delle informazioni ai clienti.

#### ❖ La gestione delle risorse umane

In questa categoria le azioni sono molteplici e gli esempi che si riscontrano nella realtà sono diversi. In particolare, oltre alle attività legate alla HSE, si possono sottolineare le scelte sulle politiche retributive e del sistema degli incentivi per i dipendenti, gli avanzamenti di carriera, il reclutamento e mantenimento del personale e altri aspetti volti alla valorizzazione e tutela delle risorse umane. Questa categoria di azioni è parte integrante della catena di valore di diverse tipologie di attività ed è presente in quasi tutti i report sociali dei diversi settori presi in analisi.

#### ❖ Il supporto tecnologico

Le azioni legate a tali attività sono strettamente collegate alla ricerca e sviluppo in generale e riguardano le pratiche di ricerca "responsabile" in particolare. Spesso la componente sociale di queste attività prende una rilevanza tale per cui nascono anche percorsi di ricerca che hanno come obiettivo primario lo sviluppo di prodotti e processi "responsabili". Un esempio di attività che appartengono a tale categoria sono le ricerche

volte alla realizzazione di prodotti con basso impatto sull'ambiente. Diverse sono anche le aziende che investono nella ricerca di nuove tecnologie che impegnano minori risorse energetiche oppure producono rifiuti altamente riciclabili.

### ❖ L'approvvigionamento

Le problematiche di RSI principali che si affrontano nei processi di approvvigionamento riguardano sovente la catena di fornitura e sub-fornitura e i processi di filiera in termini più generali. Uno strumento utile per la realizzazione e soprattutto di verifica delle attività di RSI appartenenti a questa categoria sono le certificazioni ambientali e quelle etiche le quali prevedono una serie di norme che l'azienda deve rispettare oltre che nello svolgimento delle sue attività tipiche anche nella scelta dei fornitori e dei sub-fornitori e delle risorse di approvvigionamento in generale. Si tratta di selezione e monitoraggio dei fornitori seguendo criteri di responsabilità sociale ed ambientale.

Tenendo conto di tutte le categorie delle "problematiche sociali" che l'azienda potrebbe affrontare, si possono riassumere le principali problematiche della dimensione sociale che l'azienda potrebbe affrontare rispetto a ciascuna categoria degli *stakeholder*, come riportato nella tabella seguente. Nella prima fase della costruzione dell'adeguata offerta di socialità, l'individuazione delle categorie di problematiche che l'azienda affronta, può aiutare a tracciare una prima direzione verso la quale la dimensione sociale dell'azienda si muove e sulla base della quale costruire la strategia sociale.

Tab. 7: Le diverse problematiche sociali affrontate dalle aziende

| <i>Stakeholder</i> | <b>Problematiche da valutare</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Dipendenti</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Politiche generali nei confronti dei dipendenti</li> <li>-Formazione</li> <li>-Sistemi di premi e incentivi</li> <li>-Programmi di assistenza</li> <li>-Tutela della salute</li> <li>-Sicurezza sul lavoro</li> <li>-Relazione con i sindacati</li> <li>-Imparzialità e discriminazione</li> <li>-Comunicazione con i dipendenti</li> <li>-Altro</li> </ul> |
| <i>Azionisti</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Politiche generali nei confronti dei azionisti</li> <li>-Comunicazione agli azionisti</li> <li>-Diritti degli azionisti</li> <li>-Altro</li> </ul>                                                                                                                                                                                                          |
| <i>Clienti</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Politiche generali nei confronti dei clienti</li> <li>-Comunicazione ai clienti</li> <li>-Sicurezza dei prodotti</li> <li>-Reclami dei consumatori</li> <li>-Servizi speciali ai consumatori</li> <li>-Customer satisfaction</li> <li>-Sicurezza del prodotto</li> <li>-Altro</li> </ul>                                                                    |
| <i>Management</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema di incentivazione</li> <li>-Benefici</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Fornitori</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Politiche generali nei confronti dei fornitori</li> <li>-Condizioni contrattuali</li> <li>-Equilibri di potere</li> <li>-Altro</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| <i>Concorrenti</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Antitrust e pratiche concorrenziali</li> <li>-Cartelli e abusi di posizione dominante</li> <li>-Corruzione</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Comunità</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Relazioni con la comunità</li> <li>-Sviluppo economico e sociale</li> <li>-Investimenti sociali e donazioni</li> <li>-Promozione e sponsorship</li> <li>-Diritti umani</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| <i>Ambiente</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Strategia ambientale</li> <li>-Valutazione ambientale dei progetti</li> <li>-Gestione ambientale</li> <li>-Prevenzione dell'inquinamento</li> <li>-Riciclabilità</li> </ul>                                                                                                                                                                                 |

-Fonti di energia rinnovabili

*Fonte: ulteriore elaborazione e arricchimento delle "stakeholder issues" proposte da Clarkson 1995.*

Una volta costruita la domanda di socialità, tenendo conto di questo tipo di analisi, si può costruire la corrispettiva offerta che può orientare la strategia sociale che l'azienda intende adottare.

## 9. Dalla BSC tradizionale alla BSC sociale e ambientale (SBSC)

Per implementare “l’offerta sociale” individuata, si possono utilizzare gli stessi strumenti che l’azienda adopera per l’attuazione di tutte le sue tradizionali attività. Tra tutte, l’idea di utilizzare lo strumento della Balanced Scorecard ai fini della gestione della dimensione sociale, è già stata presa in considerazione da diversi studiosi. Negli ultimi anni, diversi progetti hanno sviluppato in seguito dei modelli diversi di BSC, come uno strumento per la gestione della responsabilità socio - ambientale dell’azienda (ad esempio, Epstein & Wisner, 2001; Figge et al. 2002; Van Der Woerd e Van Den Brink 2004).

Basandosi sugli esiti che derivano dal check-up eseguito all’azienda seguendo i criteri descritti nel paragrafo precedente, alla configurazione della dimensione sociale ottenuta, può essere costruito un modello di BSC appropriato.

### 9.1. La Balanced Scorecard

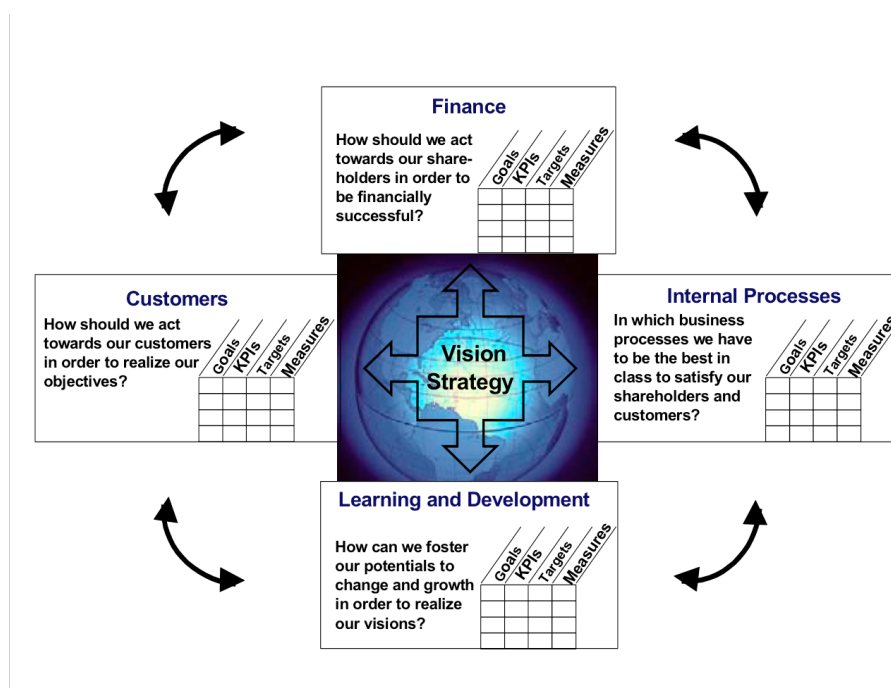
La BSC può essere descritta come un sistema di gestione, che è strutturato secondo la logica del cerchio di gestione: Pianificare – Fare – Controllare – Agire (“Plan-Do-Check-Act”). Kaplan e Norton (1996) collocano la Balanced Scorecard tra i strumenti idonei a gestire la domanda degli *stakeholder* idoneo per poter tradurre le strategie in azione.

Secondo la definizione di Kaplan e Norton, la Balanced Scorecard – è un insieme di misure che offre al top manager una visione veloce, ma globale dello stato dei lavori. Essa comprende misure finanziarie, che raccontano i risultati delle azioni già attuate e in più completa le misure finanziarie con le misure operative in merito alla soddisfazione del cliente, i processi interni e l’innovazione e il miglioramento delle attività dell’azienda (misure operative), che sono i driver principali per i suoi

risultati finanziari futuri<sup>132</sup>.

Le diverse esigenze affrontate vengono integrate al nucleo di gestione dell'azienda e vengono divise in prospettiva "finanziaria", "del cliente", "dell'apprendimento" e di "processo". Quindi, il quadro complessivo della Balanced Scorecard è costituito da queste quattro prospettive come viene riportato anche nella figura.

*Fig.7: La composizione della BSC*



Fonte: Adottato da Kaplan & Norton, 1996

Ognuna delle quattro prospettive è costituita dai relativi obiettivi strategici, gli indicatori e le misure per il loro raggiungimento. Si sottolinea il fatto che il concetto rimane aperto a ulteriori integrazioni,

<sup>132</sup> Traduzione della definizione originale proposta in: Kaplan R. S., Norton D. P., "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", Harvard Business Review", 1992, vol. 70, num.1, pp 71-79.

aggiungendo altri *stakeholder* o prospettive, come ad esempio, quelli legati all'ambientale (Kaplan e Norton 1996).

Nella predominante prospettiva finanziaria, vengono ricompresi obiettivi simili a quelli dei tradizionali sistemi di gestione e di contabilità, al fine di rappresentare i risultati finanziari dell'azienda. A differenza degli strumenti di gestione conosciuti, il concetto della BSC sottolinea l'importanza dei cosiddetti "driver di valore" per i profitti futuri.

La prospettiva del consumatore mira ad identificare i clienti e i relativi segmenti di mercato che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi finanziari. In termini di gestione orientata al mercato, questa prospettiva permette di allineare i processi interni, i servizi e i prodotti, con le esigenze dettate dai mercati, attuali e future.

All'interno della dimensione dei processi interni, le imprese devono individuare e strutturare in modo efficiente, il valore-guida dei loro processi che sono di vitale importanza per quanto riguarda gli obiettivi dei clienti e degli azionisti (ad esempio, l'innovazione, la produzione, i servizi post-vendita, ecc<sup>133</sup>).

L'analisi delle risorse umane rappresentando un fattore di successo strategico, suggerisce una prospettiva di apprendimento e sviluppo, che cerca di ricomprendere tutti gli aspetti legati al personale e alle scelte di organizzazione che sono importanti in materia di ristrutturazione dei processi organizzativi.

Quando concepirono la BSC, Kaplan e Norton, sottolineavano che alle imprese mancavano strumenti sofisticati da utilizzare per la gestione dei beni immateriali o degli aspetti più qualitativi come ad esempio la soddisfazione dei clienti, i processi legati alla qualità, le infrastrutture, il know-how e tutti quei elementi che possono essere indispensabili per le aziende a rimanere competitivi. Quindi, la Balanced Scorecard cerca di

---

<sup>133</sup> A tale proposito si veda Kaplan R. S., Norton D. P., *"The Balanced Scorecard: translating strategy into action"*, Boston, 1996, Harvard Business School Press.

fornire dei meccanismi che consentono di monitorare i risultati raggiunti (*lagging indicator*) per poter raffigurare nel complesso l'efficacia e l'efficienza delle misure adottate, ma allo stesso tempo anche di concentrarsi sulla realizzazione degli obiettivi strategici futuri (*leading indicator*).

Le strategie di solito possono essere interpretate come un insieme di ipotesi di cause ed effetti, quindi, all'interno di una BSC, gli obiettivi rilevanti e i corrispettivi indicatori, sono legati gli uni agli altri, attraverso questo tipo di struttura di relazioni. Tali rapporti sono rilevanti sia all'interno di ogni prospettiva che tra di loro. Un esempio che potrebbe essere riconducibile anche alla dimensione sociale è l'aumento degli investimenti per la formazione dei dipendenti (prospettiva dell'apprendimento), che può portare a una maggiore attività o diversi processi, (prospettiva interna), che portano a sua volta a clienti più soddisfatti attraverso il miglioramento dei tempi di consegna e/ o dei prezzi più bassi (prospettiva dei consumatori), che alla fine può contribuire alla realizzazione di risultati finanziari migliori per l'azienda (prospettiva finanziaria).

Per poter realizzare operativamente la costruzione della BSC, le misure interne individuate dovrebbero rappresentare i processi derivanti dall'attività dell'azienda, che hanno il maggiore impatto sulla *customer satisfaction*, come ad esempio i fattori che incidono sulla durata del ciclo di vita del prodotto, la qualità, le competenze dei dipendenti e la produttività. Le aziende dovrebbero anche cercare di identificare e misurare le loro competenze di base, le tecnologie critiche necessarie per assicurarsi la continua leadership di mercato<sup>134</sup>.

---

<sup>134</sup> Ibidem.

## 9.2. L'integrazione delle problematiche sociali ed ambientali nella BSC

Gli aspetti innovativi che vengono introdotti con la BSC, riguardano la possibilità di misurare la *performance* attraverso diverse prospettive oltre a quelle economico-finanziarie, e alla possibilità di mettere insieme la pianificazione strategica con la pianificazione operativa, attraverso il coinvolgimento di tutta l'organizzazione per il perseguimento degli obiettivi generali ricompresi nella vision dell'azienda. Come strumento quindi, per l'implementazione strategica, la BSC potrebbe essere utilizzata anche per le strategie sociali e ambientali e in quanto strumento per la misurazione della *performance*, dovrebbe essere funzionale alla rilevazione di qualsiasi risultato aziendale di qualunque genere o natura<sup>135</sup>.

La Balanced Scorecard che considera anche le caratteristiche della dimensione sociale delle aziende (Social Balanced Scorecard - SBSC), si basa sul modello tradizionale, e cerca di ampliarsi ulteriormente attraverso l'integrazione di elementi nuovi, che comportano la modifica dei suoi contenuti ed eventualmente una struttura diversa.

E' vero che la BSC è stata costruita al fine di collegare gli obiettivi strategici dell'azienda con le quattro dimensioni che hanno come linea di fondo quella finanziaria di aumentare la redditività delle imprese, ma tuttavia, come la teoria legata alla responsabilità sociale suggerisce (Porter e Kramer 2002; Martin 2002), che si possono sviluppare anche delle strategie sociali che possono essere riconducibili alla prospettiva finanziaria e al conseguire dei suoi obiettivi in contemporanea con gli obiettivi legati alle azioni di socialità che l'azienda persegue.

Una SBSC può aiutare a individuare importanti obiettivi strategici per la dimensione sociale dell'azienda e per illustrare i rapporti di

---

<sup>135</sup> Cantele S. "La Stakeholder Scorecard. Dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali", 2006, Giappichelli, Torino, pp.87.

causalità tra gli aspetti più qualitativi ad essa legate e la *performance* finanziaria. Quindi, l'uso di una SBSC come strumento di pianificazione e gestione potrebbe accrescere la trasparenza delle potenzialità che emergono dalla dimensione sociale, nella creazione del valore aggiunto e individuare il processo per l'attuazione della strategia. Essa offre un quadro di riferimento che rende possibile capire la relazione causa – effetto comune a qui si può arrivare, considerando gli obiettivi economici e sociali contemporaneamente. In più, utilizzando questo strumento, l'azienda può di acquisire maggiore coscienza riguardo alla sua dimensione sociale.

Come per la tradizionale BSC, anche per la SBSC, la definizione di una strategia sociale è importante, perché all'interno di ogni prospettiva e per gli obiettivi della SBSC, devono essere definite le misure e gli indicatori di *performance*. Ma raramente nella prassi esistono delle strategie esplicite nell'ambito della gestione della dimensione sociale. Diventa quindi importante definire prima le adeguate strategie sociali all'interno di un processo di pianificazione strategica. Successivamente possono essere dedotti, gli obiettivi strategici, gli indicatori chiave per la *performance*, nonché le adeguate misure.

La SBSC, così come la tradizionale Balanced Scorecard, suggerire una metodologia orientata dall'alto verso il basso (*top-down*), che significa che anche gli obiettivi strategici per la dimensione sociale vengono approvati e prescritti dal top management, che può causare in certi casi, delle resistenze interne. Di conseguenza in molte esperienze aziendali, si riscontra una combinazione di entrambi gli approcci, dove quello *top-down* viene accompagnata anche dal metodo *bottom-up*, per poter incentivare l'accettazione interno dello strumento e degli obiettivi strategici da esso rappresentati. Da una parte, gl'input strategici generali derivano dalle linee guida dettate dal top management, che successivamente vengono attuate in termini concreti attraverso l'individuazione degli obiettivi, delle misure, degli indicatori chiave per la *performance*, dalle aree di gestione a livello medio e basso. Ciò ovviamente richiede un ulteriore impegno in

termini di tempo e richiede delle discussioni interne. Ma dall'altra parte, per la gestione della dimensione sociale, l'impegno su tutti i livelli di gestione, permette di promuovere i concetti da essa rappresentati, e la loro condivisione all'interno della organizzazione.

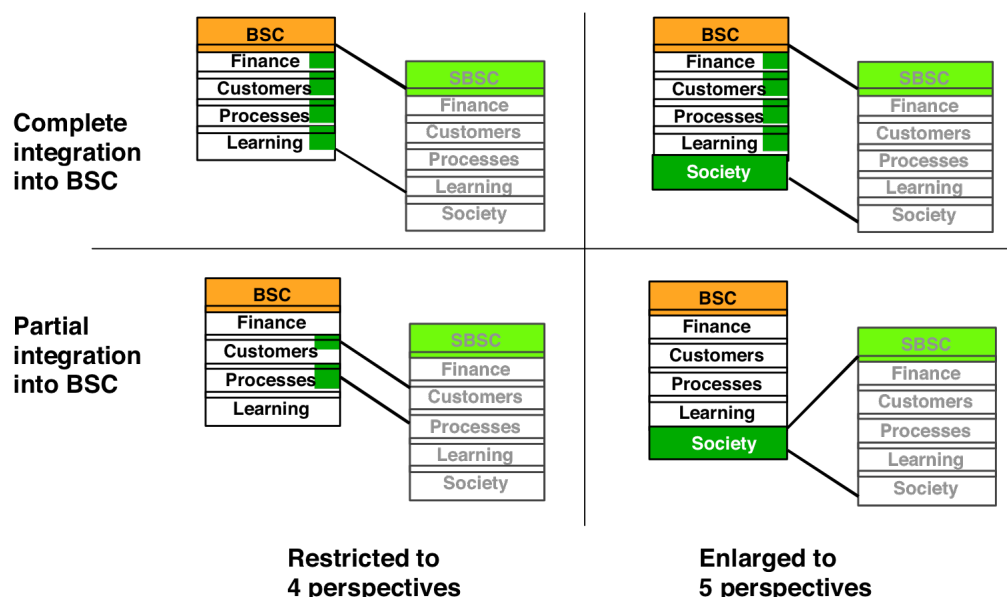
Nonostante viene riconosciuto l'utilità che la BSC può rappresentare per la pianificazione e la gestione della dimensione sociale dell'azienda, tale strumento presenta anche dei limiti, che nella letteratura sono stati affrontati, e hanno portato allo sviluppo di nuovi modelli di BSC.

Questi modelli individuati dalla letteratura (Epstein & Wisner, 2001; Figge et al. 2002; Van Der Woerd e Van Den Brink 2004; Hockerts, Dyllick 2002) possono essere ricompresi in quattro macrocategorie:

- ❖ casi in cui le problematiche sociali ed ambientali vengono integrate nella struttura della BSC tradizionale. Nelle quattro prospettive originali, vengono individuati degli obiettivi legati a queste problematiche, che entrano a fare delle strategie aziendali;
- ❖ altri casi, in cui tali problematiche vengono affrontate in maniera parziale, individuando degli obiettivi ad esse legate, solo in alcune prospettive;
- ❖ alcuni autori (Figge et al. 2002) propongono l'introduzione nella BSC una quinta prospettiva dove trattare tutte le problematiche sociali ed ambientali;
- ❖ nel ultima categoria rientrano i modelli di BSC creati ad hoc per la pianificazione e la gestione degli aspetti sociali ed ambientali che l'azienda affronta. Questo modello non è molto sostenuto in quanto può presentare problemi nella coordinazione della nuova SBSC e quella tradizionale.

Nella figura successiva vengono schematicamente rappresentati i quattro modelli proposti dalla letteratura.

Fig.8: Tipologie di SBSC



Fonte: elaborazione dei modelli offerti da Epstein & Wisner, 2001; Figge et al. 2002; Van Der Woerd e Van Den Brink 2004; Hockerts, Dyllick 2002.

L'utilizzo di un modello piuttosto che l'altro va deciso in base alle caratteristiche dell'azienda nella quale la SBSC va implementata. Nell'individuazione della scelta, potrebbe essere utile prendere in considerazione l'offerta di socialità che è stata individuata grazie all'indagine precedente e la costruzione delle scelte strategiche a tale proposito. Così se l'offerta riguarda prevalentemente l'aggiunta dei "componenti sociali" ai processi o ai prodotti, si può optare per una scelta del primo tipo. Nel caso in cui la componente sociale si trasforma in un nuovo prodotto o processo innovativo, allora diventa opportuno considerare un'apposita prospettiva sociale. In fine, in quelle realtà che si occupano esclusivamente delle attività che sono di responsabilità socio-ambientali, dove la dimensione sociale coincide con la dimensione complessiva dell'azienda, è necessario sviluppare una BSC ad hoc per le

questioni sociali e ambientali.

Questa scelta va ulteriormente integrata, come abbiamo visto, con anche l'orientamento strategico di fondo.

La ricerca per l'attuazione delle strategie sociali ed ambientali attraverso la BSC è molto recente e le poche pubblicazioni sul tema (ad esempio, Epstein e Wisner, 2001, Figge et al., 2002, Hockerts 2001, Zingales et al., 2001), sono in gran parte concettuali. Quasi nessuna offre un'analisi di dati empirici o la configurazione di un modello operativo.

Per poter dare un quadro complessivo delle problematiche che si affrontano in questa fase operativa dell'implementazione della SBSC, nei paragrafi successivi, l'indagine teorica viene supportata anche dai risultati parziali di un progetto di ricerca in corso. Tale indagine, ha come obiettivo il disegno e l'adozione di una SBSC, modellato per delle specifiche realtà aziendali che attuano azioni di responsabilità socio-ambientale.

### **9.3. L'implementazione di una Balanced Scorecard per la Dimensione Sociale**

Nell'implementare la SBSC si parte quindi, dall'affrontare gli aspetti metodologici in merito all'individuazione della struttura di riferimento attraverso la definizione degli obiettivi e dei principali indicatori di *performance*, nonché le relazioni tra le diverse prospettive. Per quanto riguarda il numero degli obiettivi strategici da comprendere nella SBSC, Kaplan e Norton consigliano che venti sono tanti, basandosi al fatto che se si considerano più di cinque obiettivi per prospettiva diventa difficoltoso osservarli simultaneamente. In pratica, questo spesso comporta una riduzione degli obiettivi già definiti e molto spesso già approvati. Ma, comunque, una tale riduzione è utile per permettere di concentrarsi su quelli più importanti, come gli obiettivi strategici.

Oltre a ciò, bisogna anche individuare il nesso di causalità tra gli

obiettivi strategici e la loro generale interconnessione. Nel caso della dimensione sociale delle imprese, diventa ancor più importante svolgere questa operazione, in quanto si possono evidenziare in certi casi, conflitti tra i singoli obiettivi strategici, come verrà illustrato successivamente, nel caso di una delle aziende presa in analisi. In pratica, ciò che spesso questo processo mostra, sono i contrasti che riguardano la priorità data ad un obiettivo rispetto ad un altro, o addirittura viene messa in discussione un'intera prospettiva. Ad esempio, uno dei partecipanti al progetto sosteneva che l'obiettivo della sua azienda era quello di soddisfare i suoi clienti e non la società nel suo complesso. Quindi, per questa società, agli obiettivi legati ai consumatori, viene attribuita una maggiore rilevanza rispetto a quelli riguardanti la dimensione sociale, e di conseguenza, i primi trovano maggiore spazio con una predominante prospettiva del cliente all'interno della SBSC.

Per rispondere al quesito di quante e quali prospettive di una SBSC dovrebbero essere definite, come è stato illustrato in precedenza, un buon indicatore è la domanda di socialità nel caso di ogni specifica azienda e dei suoi orientamenti strategici generali. Come un orientamento generale, è consigliabile tenere in considerazione tutti quei *stakeholder* che sono strategicamente rilevanti.

Successivamente si cerca di analizzare il modo in cui in particolare, le strategie sociali, possono essere trasferite a livello operativo all'interno di un'impresa. Per fare ciò vengono prese in considerazione due categorie di strategie sociali legate a due tipologie di azioni di responsabilità sociale che abbiamo visto nell'indagine teorica, ovvero strategie legate a delle azioni sociali proattive e quelle legate alle azioni di RSI reattive.

Questa distinzione è risultata utile, in quanto le azioni proattive comprendevano azioni di una più ampia portata, alle quali corrispondevano importanti obiettivi sociali. Questi obiettivi suggerivano una struttura della SBSC composta da cinque prospettive, aggiungendo al modello tradizionale quella sociale. Mentre nel caso delle strategie reattive, gli obiettivi sociali venivano collocati dopo gli obiettivi di altra

natura, proponendo in questo modo l'integrazione all'interno della BSC tradizionale di alcune problematiche sociali ed ambientali, ma non l'aggiunta della prospettiva sociale.

Nell'ultima fase, vengono individuati i possibili indicatori di *performance* chiave che dipendono dal contesto di riferimento dell'azienda considerata come ad esempio, il settore di appartenenza, la configurazione della dimensione sociale dell'azienda, lo scopo dell'applicazione della SBSC all'interno dell'azienda, ecc.

Le strategie reattive mirano alla prevenzione di possibili rischi legati all'immagine o alla reputazione e alla creazione di una buona cittadinanza dell'azienda (Zadek 2004). Le imprese che utilizzano tale strategia, cercano di dimostrare la responsabilità sociale ed ambientale nelle loro attività al fine di ottenere la "licenza" di operare. Puntando sulla conformità giuridica e su un regolare dialogo con il pubblico, questa strategia tenta di incentivare la fiducia e l'accettazione della società in cui l'azienda opera. Tale strategia sociale legata all'immagine dell'azienda, può anche essere rilevante per il mercato: l'aumento della credibilità e della reputazione, dovrebbero promuovere la commercializzazione di prodotti o servizi ecologici e sociali. Tuttavia, le aziende che cercano di adottare tale strategia, dovrebbero prendere in considerazione anche se in maniera diversa, le problematiche che essa affronta anche all'interno dei loro processi interni, al fine di consolidare la loro credibilità. In questo caso la SBSC tende ad avere la seguente configurazione.

*La prospettiva dell'apprendimento* può contenere obiettivi strategici che consentono di creare conoscenze relative alla responsabilità sociale ed ambientale dentro l'organizzazione.

*La prospettiva dei clienti* cerca, in generale, di mantenere o di migliorare l'immagine aziendale attraendo una maggiore domanda di mercato per i segmenti che sono esposti alle problematiche ecologiche o sociali. Possibili obiettivi possono essere: prodotti orientati al sociale, la rinuncia a tecniche aggressive di marketing o addirittura campagne di

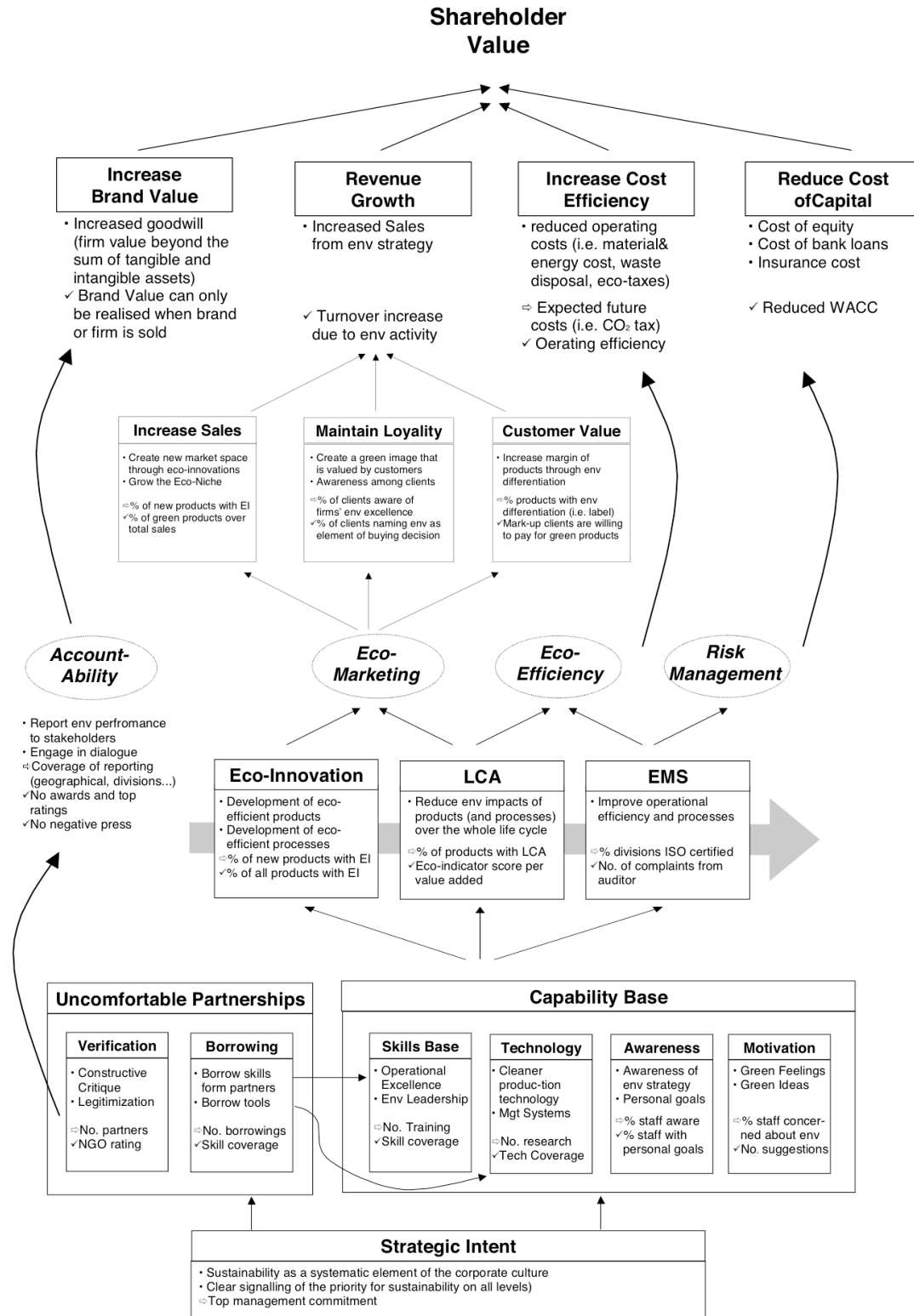
comunicazione che si occupano di questioni sociali ed ambientali come il risparmio energetico. Opportuni indicatori possono essere quelli legati al budget del marketing sociale. Dall'altra parte, le cifre di vendita, il numero di nuovi clienti ottenuti, gli effetti realizzati in rilevanti segmenti, possono essere utili per lo sviluppo di indicatori al fine di controllare il successo delle misure sociali legate alla immagine dell'azienda. Misure che invece aiutano l'azienda a raggiungere una migliore *performance* sociale orientata all'immagine, potrebbero essere il dialogo con i *stakeholder* o le attività che hanno come scopo le pubbliche relazioni. Come indicatori potrebbe essere utilizzati il relativo budget per tali attività o il numero di persone impiegate in questi dipartimenti.

Gli obiettivi strategici legati alla comunicazione del contributo dato dall'azienda per lo sviluppo locale o la comunicazione degli sforzi fatti nell'affrontare le problematiche della dimensione sociale, sono inclusi all'interno della *prospettiva dei processi*.

Infine la *prospettiva finanziaria* può comprendere tutte le questioni del valore aziendale ed in particolare il rischio a cui l'azienda viene esposta o la reputazione sul mercato dei capitali o ancora i costi sostenuti per l'assunzione di nuovo personale per le nuove attività sociali svolte. La reputazione in generale, sembra essere importante in quanto può influenzare in larga misura il rating della società da parte degli investitori e degli analisti finanziari e di conseguenza il costo del capitale come hanno dimostrato i diversi studi presi in analisi.

Di seguito viene riportato un esempio di rappresentazione della SBSC integrata, attuata per le strategie ambientali. Si sottolinea che l'esempio riportato è l'unica rappresentazione operativa di una BSC integrata con le problematiche socio – ambientali, che viene proposta dalla letteratura.

**Fig.9: La SBSC volta alla sostenibilità**



Fonte: elaborazione da Dyllick T., Hockerts K., 2002.

Nella seconda ipotesi delle strategie di tipo proattive, l'obiettivo è quello di creare o partecipare a cambiamenti strutturali, proponendo ad esempio prodotti o processi innovativi nel campo della responsabilità sociale ed ambientale. In questo caso, le imprese che adottano una tale strategia, hanno di solito esperienze precedenti con altri tipi di strategie sociali, in modo che i prodotti ed i processi interni siano già predisposti nei confronti di queste modifiche. Nei seguenti paragrafi si cercherà di delineare le prospettive selezionate, i possibili obiettivi strategici, nonché gli indicatori selezionati e le corrispettive misure. Al fine di mettere gli aspetti generali in termini più concreti e per illustrare l'attuazione di una strategia sociale proattiva, verrà proposto il modello di SBSC sviluppato nel dipartimento di ricerca di un'azienda che partecipa al progetto di ricerca volto all'implementazione di questi due modelli di SBSC sviluppati.

Con riferimento alla seconda tipologia di SBSC, nella prospettiva dei clienti gli obiettivi possono concentrarsi su mercati che si stiano sviluppando per i prodotti sostenibili o sulla modifica dei mercati già esistenti. In questo caso, i strumenti del marketing, l'orientamento verso le funzioni, i servizi e il know-how riguardanti i consumatori e i partner di distribuzione, rappresentano possibili obiettivi fondamentali. Preservare o avviarsi verso l'adozione degli standard di settore o dei criteri per la certificazione e l'eventuale cooperazione con altri partner lungo la catena del valore, sono le misure adeguate per il "trasformative marketing", a cui è riconducibile la strategia in oggetto.

All'interno di un dipartimento di ricerca, come punto di partenza per i nuovi prodotti futuri, obiettivi come lo sviluppo di soluzioni innovative attraverso la ricerca applicata e quella di base, è di fondamentale importanza (come viene proposto nel caso riportato). Le innovazioni possono essere generalmente individuate da un'attenta analisi dei bisogni umani e dalla determinazione delle funzioni corrispondenti da

implementare in appropriati prodotti futuri.

Con la definizione degli obiettivi, degli indicatori, i target e le misure per le diverse prospettive, l'azienda deve cogliere il nuovo *framework* appropriatamente anche all'interno, al fine di istituzionalizzare il cambiamento del mercato, rapidamente e con successo. In generale, sulla base di un alto livello di motivazione e di prestazioni, nonché con l'innovazioni dei prodotti o dei servizi, l'impresa può realizzare dei profitti anche in nuovi mercati o in quelli esistenti ulteriormente sviluppati. Questo viene sostenuto dalle attività di supporto nella formazione di nuovi modelli istituzionali, vale a dire dallo sviluppo della dimensione sociali, nonché dall'analisi dei rischi e delle opportunità che i prodotti con "contenuto sociale" offrono. Entrambi questi target, appartengono alla prospettiva sociale.

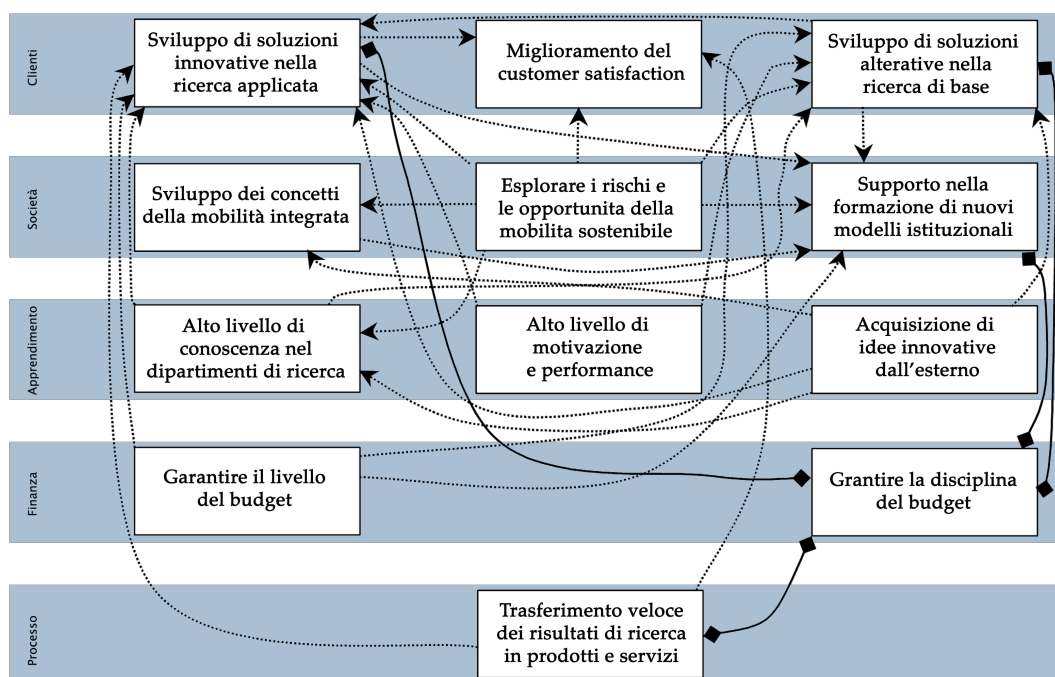
*La prospettiva sociale* sembra essere importante nei casi in cui l'azienda ha lo scopo di partecipare e contribuire nei processi di cambiamento. Queste aziende, in generale, sono sensibili alle problematiche riguardanti lo sviluppo della società per quanto riguarda la sua sensibilizzazione verso le tematiche della sostenibilità sociale ed ambientale. Possibili "*leading indicators*" possono essere il numero o la spesa per la cooperazione e le campagne volte all'innovazione e l'acquisizione di conoscenza. "*Lagging indicators*" invece possono essere il numero e la rilevanza del cambiamento della regolamentazione rispetto a quella preesistente, delle condizioni di mercato, l'immagine dell'azienda ed il know how sviluppato per quanto riguarda particolari problemi della RSI. Anche le cooperazioni con gli istituti di ricerca o con le ONG, possono aiutare lo sviluppo di soluzioni per i problemi di carattere socio-ambientali e portare alla creazione del know-how e di nuove competenze in azienda. Un esempio di questo è lo sviluppo di prodotti o soluzioni che rispondono a delle esigenze socio-ambientali, condotto in istituti di ricerca pubblici e successivamente acquistate e sviluppate ulteriormente, dal settore privato. Lo sviluppo dei standard di sostenibilità e delle

certificazioni è infatti per la maggior parte svolto da istituzioni sociali, come dagli istituti di ricerca, dai governi (certificati EMAS), dalle organizzazioni private (norme ISO), dalle fondazioni (Fondazione Enrico Mattei), e ONG (FairTrade, SA 8000, ecc.).

I *“leading indicators”* possono cogliere il numero e le spese per la cooperazione e la ricerca, mentre i *“lagging indicators”*, possono essere rappresentati dal numero e il valore del know-how creato e gli input ottenuti per la R&S. Le misure comprendono la cooperazione a sostegno delle problematiche ecologico e / o sociali. Ad esempio anche le imprese nel settore delle energie rinnovabili hanno creato delle associazioni al fine di agire come contrappeso alla grandi lobby dell'energia nucleare. Come risultato finale, lo sviluppo del quadro istituzionale può consistere nel cancellare le sovvenzioni e i modelli con impatto ambientale negativo, ad esempio, non sovvenzionando l'energia nucleare, creare l'obbligo di costruire parcheggi quando la creazione di un nuovo edificio e così via. Inoltre, le sovvenzioni di *“tecnologie pulite”*, come *“lo sviluppo dei concetti della mobilità integrata”* nell'esempio riportato, può essere ragionevole all'interno della strategia di tipo proattiva (vedi esempio sotto).

Abbiamo visto che un elemento importante nella BSC è l'individuazione delle catene di cause ed effetto all'interno della mappa strategica. Questo ovviamente dipende dallo specifico caso che si prende in analisi e per questo motivo nella illustrazione, si farà riferimento al caso particolare sviluppato.

**Fig. 10: La costruzione di una SBSC basata su una strategia**

*sociale proattiva*

Fonte: Elaborazione della mappa strategica utilizzata per la SBSC di un'azienda che attua azioni di RSI proattiva.

Lo "sviluppo di soluzioni innovative nell'ambito della ricerca di base" riportato nell'esempio, viene raggiunto attraverso un "alto grado di motivazione e di rendimento" dei dipendenti, dall'analisi "di esplorare le opportunità e i rischi della mobilità sostenibile" e dipende dal "volume di budget" a questo dedicato. L'analisi delle opportunità e dei rischi porta alla individuazione di nuove elementi per "un miglioramento del *customer satisfaction*", così come incentiva ulteriormente "lo sviluppo dei concetti della mobilità integrata".

Un'altra categoria di problematiche, che la costruzione della SBSC può evidenziare, è la possibilità di rappresentare possibili conflitti tra gli obiettivi. Questo è utile all'interno del processo decisionale in merito alla dimensione sociale dove le esigenze dei diversi *stakeholder* da contemplare per ottenere le corrispettive risorse, sono spesso in conflitto con gli obiettivi economici dell'azienda. La loro identificazione può essere utile per la costruzione di un adeguato processo di gestione volto alla

individuazione di soluzioni adeguate.

Spesso si evidenzia che l'obiettivo principale della prospettiva finanziaria, quello di "assicurare la disciplina del budget" è in conflitto con lo sviluppo di soluzioni innovative all'interno dei processi di ricerca. Queste situazioni di conflitto, messe all'interno del sistema di gestione, possono essere analizzate e risolte, in base anche alla loro importanza strategica tenendo conto in particolare dei loro risultati del lungo periodo. Nella figura, le situazioni di conflitto tra diversi obiettivi sono visualizzati con le estremità delle frecce evidenziate.

## Conclusioni

I risultati del presente studio, così come il suo percorso esplorativo, sono evidenziabili nel conseguirsi di tre fasi principali rappresentate dall'indagine teorica, seguita dall'analisi delle problematiche riscontrate a livello empirico, i risultati delle quali hanno portato alla costruzione di un *framework* operativo finale.

Attraverso la chiave di lettura che la definizione della dimensione sociale offre, la rassegna teorica propone diverse riflessioni. Nonostante l'argomento della performance sociale dell'azienda viene da tempo affrontata all'interno degli studi aziendali, ancora oggi esistono diverse posizioni contrastanti che si basano principalmente sul contrasto tra le azioni di responsabilità sociale e il rendimento economico delle aziende. Inoltre, le problematiche della dimensione sociale vengono analizzate nelle diverse discipline aziendali, senza però individuare un approccio comune condiviso.

A livello generale si può riconoscere l'importanza che viene attribuita agli scambi dell'azienda con i suoi *stakeholder*, i quali possono presentare dei rischi per le aziende, se le loro aspettative non vengono corrisposte, ma allo stesso tempo offrono delle opportunità che possono essere individuate nelle risorse e nelle collaborazioni di qualsiasi tipo occorrenti all'azienda, ottenute generando il consenso dei molteplici interlocutori che hanno il controllo delle risorse desiderate.

In questa nuova configurazione la dimensione sociale si estende in relazioni più ampie e numerose dell'azienda con il suo ambiente e allo stesso tempo è più presente nei processi di progettazione e gestione strategica dell'azienda. Di fatto, il filone teorico che elimina il divario tra la responsabilità sociale e rendimento economico, è quello strategico della responsabilità sociale delle imprese. A livello teorico generale si afferma che l'attuazione delle strategie sociali, implica per l'azienda fare delle scelte precise sui livelli della dimensione sociale su cui porsi degli obiettivi e impegnare delle risorse, creando in questo modo una gerarchia

delle relazioni incluse al suo interno dove si possono ottimizzare i rapporti di scambio economico – sociali.

Ma nonostante l'ampia condivisione del filone strategico della RSI, sono pochi strumenti che vengono offerti a livello operativo da questi studi.

Per poter verificare l'applicabilità dei risultati teorici, di fianco all'indagine legata agli aspetti concettuali è stata svolta anche un'indagine che si è focalizzata sugli aspetti empirici degli studi svolti in questo campo.

Questo tipo di approccio analitico diverso, permette innanzitutto una rielaborazione dei concetti a livello operativo, dettato dal fatto che le grandezze analizzate, oltre ad essere definite si cerca anche di quantificarle. Vengono infatti, individuati gli indicatori principali della performance sociale e i corrispettivi strumenti adottati per la loro misurazione.

Dai risultati offerti dall'analisi di base empirica svolta sulla relazione tra la performance sociale e la performance economica, è stato possibile individuare una serie di problematiche che le aziende affrontano nell'attuare i diversi processi e modelli offerti dalla teoria. I risultati dimostrati sono differenti, spesso contraddittori e di conseguenza, gli esiti non permettono di elaborare una conclusione univoca che individui il nesso di causalità e la tipologia della relazione che intercorre tra le due grandezze. Ma ciò nonostante, si possono evidenziare implicazioni che la dimensione sociale comporta nelle realtà aziendali in termini di processi volti alla creazione di valore.

Innanzitutto, i legami positivi più significativi vengono individuati nella relazione della performance sociale con gli indicatori contabili, messi in confronto con quelli di altra natura. Questo risultato, anche se non può essere generalizzato a livello teorico perché non è dimostrabile a livello assoluto, può per lo meno sottolineare l'importanza di questo legame, il quale se monitorato può condurre a dei risultati positivi in termini sia di performance sociale che economica.

Dai risultati si osserva che nella valutazione della relazione tra la CSP e CFP, bisogna anche tenere in considerazione altri fattori esterni che possono influenzare la misura dell'incidenza della RSI sulla *performance* economico-finanziaria delle imprese, come le sue dimensioni, il settore di appartenenza, il rischio finanziario oppure gli investimenti in ricerca e sviluppo (Waddock e Graves 1997).

Inoltre, le criticità che i vari studi dimostrano sono riconducibili anche ai processi di misurazione, dove il problema principale è legato alla differenza rappresentata in un primo livello dalla moltitudine di variabili della dimensione sociale, ma allo stesso tempo anche da un grande numero di fattispecie aziendali disomogenee, che si individuano nei diversi campioni di indagine.

Queste considerazioni suggeriscono di spostare l'attenzione dal livello generale alla singola realtà e portano a ragionare singolarmente sulla relazione tra la CSP e CFP di ogni specifico caso piuttosto che ad una correlazione complessiva delle due grandezze.

Cercando di mettere in atto le conclusioni tratte dalle prime due fasi dell'indagine, si può costruire un modello di analisi che individua i strumenti che delineano la configurazione strategica della dimensione sociale, la quale successivamente diventa oggetto di valutazione in termini di risorse impegnate e risultati ottenuti. Questo processo, operativamente viene realizzato attraverso l'individuazione di un "offerta di socialità", che l'azienda costruisce in base alla domanda che essa riscontra e che viene rappresentata dall'insieme delle problematiche socio-ambientali che l'azienda affrontata per ciascuna categoria di *stakeholder*.

Una volta concluso, gli esiti di questo processo, passando attraverso il controllo strategico dell'azienda, definiscono le variabili principali della dimensione sociale individuata. Queste variabili vengono selezionate dall'insieme di quelle emerse dalle indagini empiriche e dalla verifica di caso in caso in base all'offerta individuata.

Le variabili identificate, vengono controllate da parte del management dell'azienda e di conseguenza, il loro valore dipende anche dal sistema decisionale che essi adottano. Per poter ridurre la soggettività che deriva da questo passaggio, si può cercare di costruire uno strumento di gestione il quale oltre a svolgere la sua funzione primaria, serva anche ad esplicitare gli indicatori che vengono presi in considerazione nel processo decisionale in ambito sociale.

Nella fase sperimentale dell'implementazione del modello descritto, tra i diversi strumenti sviluppati nel ambito della pianificazione e del controllo strategico, quelli sviluppati da Kaplan e Norton in materia della Balanced Scorecard, sembrano offrire maggiore supporto nell'applicazione di tutti i passaggi previsti.

La sperimentazione in corso del modello, individua ulteriori sviluppi che possono emergere dall'applicazione del modello a diverse realtà. Lo studio delle diverse configurazioni che esso può rappresentare, può assistere il processo di identificazione e quantificazione dell'influenza che la dimensione sociale dell'azienda ha nella sua dimensione economica complessiva. In più, i risultati conseguiti in ambito sociale che vengono registrati attraverso questo modello, possono anche essere utili nella costruzione di uno standard di contenuto sia qualitativo che quantitativo per la comunicazione sociale come risultato ottenuto grazie alla realizzazione di tale processo.

| Autori             | Anno | Tipologia   | Misura della CSR                                     | Risultati         | Riferimenti                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|------|-------------|------------------------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bowman             | 1976 | Contabilità | Disclosure/content analysis                          | positivo          | Bowman E. H., "Strategy and the Weather", Sloan Management Review, 1976, Winter 49-62.                                                                                                                                   |
| Fry, Hock          | 1976 | Contabilità | Disclosure/content analysis                          | 0                 | Fry F. L., Hock R. J., "Who Claims Corporate Responsibility? The Biggest and the Worst", Business and Society Review, 1976, 18 62-5.                                                                                     |
| Bowman             | 1978 | Contabilità | Disclosure/content analysis                          | 0                 | Bowman E. H., "Strategy, Annual Reports, and Alchemv", California Management Review, 1978, 20(3) 64-71.                                                                                                                  |
| Preston            | 1978 | Contabilità | Disclosure/content analysis                          | negativo-positivo | Preston L. E., "Analyzing Corporate Social Performance: Methods and Results", Journal of Contemporary Business, 1978, 7 135-50.                                                                                          |
| Abbott and Monsen  | 1979 | Contabilità | Disclosure/content analysis                          | 0                 | Abbott W. E., Monsen R. J., "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", Academy of Management Journal, 1979, 22(3) 501-15. |
| Ingram and Frazier | 1983 | Contabilità | Disclosure/content analysis                          | 0                 | Ingram R. W., Frazier K. B., "Narrative Disclosures in Annual Reports", Journal of Business Research, 1983, 11 49-60.                                                                                                    |
| Parket and Eilbirt | 1975 | Contabilità | Corporate social responsibility values and attitudes | positivo          | Parket I. R., Eilbirt H., "Social Responsibility: The Underlying Factors", Business Horizons, 1975, 5-10.                                                                                                                |

|                          |      |             |                                                                          |                             |          |                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|------|-------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aupperle et al.          | 1985 | Contabilità | Corporate responsibility values and attitudes                            | social values and attitudes | 0        | Aupperle K. E., Carroll A. B., Hatfield J. D., "An Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", Academy of Management Journal, 1985, 28(2) 446-63. |
| Wokutch and Spencer      | 1987 | Contabilità | Corporate responsibility values and attitudes                            | social values and attitudes | positivo | Wokutch R. E., Spencer B. A., "Corporate Saints and Sinners: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance", California Management Review, 1987, 29(2) 62-77.             |
| O'Neill et al.           | 1989 | Contabilità | Corporate responsibility values and attitudes                            | social values and attitudes | 0        | O'Neill H. M., Saunders C. B., McCarthym A. D., "Board Members, Corporate Social Responsiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary?", Journal of Business Ethics, 1989, 8(5) 353-7.                 |
| Lashgari and Gant        | 1989 | Contabilità | Corporate responsibility values and attitudes                            | social values and attitudes | 0        | Lashgari M. K., Gant R., "Social Investing: The Sullivan Principles", Review of Social Economy, 1989, 47 74-83.                                                                                             |
| Porter and van der Linde | 1995 | Contabilità | Corporate responsibility values and attitudes                            | social values and attitudes | positivo | Porter M. E., van der Linde C., "Green and Competitive: Ending the Stalemate", Harvard Business Review, 1995, 73(5) 120-34.                                                                                 |
| Russo and Fouts          | 1997 | Contabilità | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) |                             | positivo | Russo M. V., Fouts P. A., "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", Academy of Management Journal, 1997, 40(3) 534-59.                                       |

|                        |      |             |                                                                          |                   |                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------|------|-------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Waddock and Graves     | 1997 | Contabilità | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | positivo          | Waddock S. A., Graves S. B., "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", Strategic Management Journal, 1997, 18(4) 303-19.                                                                                       |
| Berman et al.          | 1999 | Contabilità | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | negativo-positivo | Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. M., "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", Academy of Management Journal, 1999, 42(3) 488-506. |
| McWilliams and Siegel  | 2000 | Contabilità | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | 0                 | McWilliams A., Siegel D., "Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?", Strategic Management Journal, 2000, 21 593-602.                                                            |
| Heinze                 | 1976 | Contabilità | Reputational indices (Moskowitz, Fortune)                                | positivo          | Heinze D. C., "Financial Correlates of a Social Involvement Measure", Akron Business and Economic Review, 1976, 7(1) 48-51.                                                                                                         |
| Sturdivant and Ginter  | 1977 | Contabilità | Reputational indices (Moskowitz, Fortune)                                | positivo          | Sturdivant E. D., Ginter J. L., "Corporate Social Responsiveness: Management Attitudes and Economic Performance", California Management Review, 1977, 19(3) 30-9.                                                                   |
| Alexander and Buchholz | 1978 | Contabilità | Reputational indices (Moskowitz, Fortune)                                | 0                 | Alexander G. J., Buchholtz R. A., "Corporate Social Responsibility and Stock Market Performance", Academy of Management Journal, 1978, 21(3) 479-86.                                                                                |

|                      |      |             |                                           |          |                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|------|-------------|-------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Spencer and Taylor   | 1987 | Contabilità | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | positivo | Spencer B. A., Taylor G. S., " A Within and Between Analysis of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance", Akron Business and Economic Review, 1987, 18(3) 7-18. |
| Clarkson             | 1988 | Contabilità | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | positivo | Clarkson M. B. E., "Corporate Social Performance in Canada, 1976-86", Research in Corporate Social Performance and Policy, 1988, 10 241-65.                                                                |
| Herremans et al.     | 1993 | Contabilità | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | positivo | Herremans I. M., Akathaporn P., Mcinnes M., "A Investigation of Corporate Social Responsibility Reputation and Economic Performance", Accounting Organizations and Society, 1993, 18(7/8) 587-604.         |
| Simerly              | 1995 | Contabilità | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | positivo | Simerly R. L., "Insitutional Ownership, Corporate Social Performance and Firms' Financial Performance", Psychological Reports, 1995, 77 515-25.                                                            |
| Griffin and Mahon    | 1997 | Contabilità | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | positivo | Griffin J. J., Mahon J. F., "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate", Business and Society, 1997, 36(1) 5-31.                                                         |
| Preston and O'Bannon | 1997 | Contabilità | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | positivo | Preston L. E., O'Bannon D. P., "The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis", Business and Society, 1997, 36 419-29.                                                  |

|                       |      |             |                                              |          |                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|------|-------------|----------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tichy et al.          | 1997 | Contabilità | Reputational indices<br>(Moskowitz, Fortune) | positivo | Tichy N. M., McGill A. R., St Clair L., "Introduction: Corporate Global Citizenship-why now?", Corporate Global Citizenship:Doing Business in the Public Eye, San Francisco, CA Lexington Books, 1997.                |
| Bragdon and Marlin    | 1972 | Contabilità | Pollution indices                            | positivo | Bragdon J. H., Marlin J. A. T., "Is Pollution Profitable?", Risk Management, 1972, 19(4) 9-18.                                                                                                                        |
| Freedman and Jaggi    | 1982 | Contabilità | Pollution indices                            | 0        | Freedman M., Jaggi B., "An Investigation of the Long-run Relationship between Pollution Performance and Economic Performance: The Case of Pulp and Paper Firms", Critical Perspectives on Accounting, 1992, 3 315-36. |
| Nehrt                 | 1996 | Contabilità | Pollution indices                            | positivo | Nehrt C., "Timing and Intensity Effects of Environmental Investments", Strategic Management Journal, 1996, 17(7) 535-47.                                                                                              |
| Ingram                | 1978 | Mercato     | Disclosure/content analysis                  | positivo | Ingram R. W., "An investigation of the Information Content of (Certain) Social Responsibility Disclosures", Journal of Accounting Research, 1978, 16(2) 270-85.                                                       |
| Belkaoui              | 1976 | Mercato     | Disclosure/content analysis                  | positivo | Belkaoui A., "The Impact of The Disclosure of The Environmental Effects of Organizational Behavior on the Market", Financial Management, 1976, 26-30.                                                                 |
| Anderson and Franckle | 1980 | Mercato     | Disclosure/content analysis                  | positivo | Anderson J. C., Frankle A. W., "Voluntary Social Reporting: An Iso-Beta Portofolio Analysis", The                                                                                                                     |

|                          |      |         |                             |                   |                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|------|---------|-----------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |      |         |                             |                   | Accounting Review, 1980, 55(3) 467-79.                                                                                                                                                                          |
| Freedman and Jaggi       | 1986 | Mercato | Disclosure/content analysis | 0                 | Freedman M., Jaggi B., "An Analysis on the Impact of Corporate Pollution Disclosures Included in Annual Financial Statements on Investors' Decisions", Advances in Public Interest Accounting, 1986, 1 193-212. |
| Holman et al.            | 1990 | Mercato | Disclosure/content analysis | negativo-positivo | Holman W. R., New J. R., Singer D., "The Impact of Corporate Social Responsiveness on Shareholder Wealth", Corporation and Society Research: Studies in Theory and Measurement Greenwich, 1990                  |
| Freedman and Stagliano   | 1991 | Mercato | Disclosure/content analysis | positivo          | Freedman M., Stagliano A. J., "Differences in Social-Cost Disclosures: A Market Test of Investor Reactions", Accounting, Auditing and Accountability Journal, 1991, 4 68-83.                                    |
| Blacconiere and Patten   | 1994 | Mercato | Disclosure/content analysis | positivo          | Blacconiere W. G., Patten D. M., "Environmental Disclosures, Regulatory Costs, and Changes in Firm Value", Journal of Accounting and Economics, 1994, 18 357-77.                                                |
| Blacconiere and Northcut | 1997 | Mercato | Disclosure/content analysis | positivo          | Blacconiere W. G., Northcut W. D., "Environmental Information and Market Reactions to Environmentla Legislation", Journal of Accounting & Finance, 1997, 12(2) 49-78.                                           |

|                        |      |         |                                               |                             |          |                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------|------|---------|-----------------------------------------------|-----------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Newgren et al.         | 1985 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | positivo | Newgren K. E., Rasher A. A., LaRoe M. E., Szabo M. R., "Environmental Assessment and Corporate Performance: A Longitudinal Analysis using a Market-Determined Performance Measure", Research in Corporate Social Performance and Policy, 1985, 7 153-64. |
| Patten                 | 1990 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | 0        | Patten D. M., "The Market Reaction to Social Responsibility Disclosures: The Case of the Sullivan Principles Signings", Accounting, Organizations and Society, 1990, 15(6) 575-87.                                                                       |
| Teper                  | 1992 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | negativo | Teper J. A., "Evaluating the Cost of Socially Responsible Investing", A Comprehensive Guide to Socially Responsible Investing, New York, Henry Holt, 1992.                                                                                               |
| Meznar et al.          | 1994 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | negativo | Meznar M. B., Nigh D., Kwok C. K., "Effect of Announcements of Withdrawal from South Africa on Stockholder Wealth", Academy of Management Journal, 1994, 37(6) 1633-48.                                                                                  |
| Wright et al.          | 1995 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | positivo | Wright P., Ferris S. P., Hiller J. S., Kroll M., "Competitiveness Through Management of Diversity: Effects on Stock Price Valuation", Academy of Management Journal, 1995, 38(1) 272-87.                                                                 |
| Klassen and McLaughlin | 1996 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | positivo | Klassen R. D., McLaughlin C. P., "The Impact of Environmental Management on Firm Performance", Management Science, 1996, 42(8) 1199-214.                                                                                                                 |

|                       |      |         |                                               |                             |          |                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|------|---------|-----------------------------------------------|-----------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Boyle et al.          | 1997 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | negativo | Boyle E. J. M., Higgins M., Rhee S. G., "Stock Market Reaction to Ethical Initiatives of Defense Contactors: Theory and Evidence", Critical Perspectives on Accounting, 1997, 8 541-61.              |
| Kahn et al.           | 1997 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | negativo | Kahn R. N., Lekander C., Leimkuhler T., "Just say No? The Investment Implications of Tobacco Divestiture", Journal of Investing, 1997, 62-70.                                                        |
| McWilliams and Siegel | 1997 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | 0        | McWilliams A., Siegel D., "The Role of Money Managers in Assessing Corporate Social Responsibility Research", Journal of Investing, 1997, 98-107.                                                    |
| Poskinoff             | 1997 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | positivo | Poskinoff J. F., "Disinvestment From South Africa: They Did Well by Doing Good", Contemporary Economic Policy, 1997, 5(1) 76-86.                                                                     |
| Wright and Ferris     | 1997 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | negativo | Wright P., Ferris S. P., "Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment on Corporate Value", Strategic Management Journal, 1997, 18 77-83.                                        |
| Teoh et al.           | 1999 | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | 0        | Teoh S. H., Welch I., Wazzan C. P., "The Effect of Socially Activist Investment Policies on the Financial Markets: Evidence from the South African Boycott", Journal of Business, 1999, 72(1) 35-88. |

|                        |           |         |                                                                          |                   |                                                                                                                                                                   |
|------------------------|-----------|---------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jones and Murrell      | 2001      | Mercato | Corporate responsibility values and attitudes                            | positivo          | Jones R., Murrell A. J., "Signaling Positive Corporate Social Performance: An Event Study of Family-Friendly Firms", Business and Society, 2001, 40(1) 59-78.     |
| Luck and Pilotte       | 1993      | Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | positivo          | Luck C., Pilotte N., "Domini social index performance", Journal of Investing, 1993, 60-2.                                                                         |
| Graves and Waddock     | 1994      | Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | negativo-positivo | Graves S. B., Waddock S. A., "Institutional Owners and Corporate Social Performance", Academy of Management Journal, 1994, 37(4) 1034-46.                         |
| Kurtz and DiBartolomeo | 1991      | Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | 0                 | Kurtz L., DiBartolomeo D., "Socially Screened Portfolios: An Attribution Analysis of Relative Performance", Journal of Investing, 1991, 35-41.                    |
| Guerard                | 1997<br>a | Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | 0                 | Guerard J. B., "Is There a Cost to Being Socially Responsible in Investing?", Journal of Investing, 1997a, 6(2) 11-19.                                            |
| Guerard                | 1997<br>b | Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | negativo-positivo | Guerard J. B., "Additional Evidence on the Cost of Being Socially Responsible in Investing", Journal of Investing, 1997b, 6(4) 31-6.                              |
| Hillman and Keim       | 2001      | Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | negativo-positivo | Hillman A. J., Keim G. D., "Shareholderr Value, Stakeholder Managment and Social Issues: What's the Bottom Line?", Strategic Management Journal, 2001, 22 125-39. |

|                      |      |         |                                              |                   |                                                                                                                                                 |
|----------------------|------|---------|----------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vance                | 1975 | Mercato | Reputational indices<br>(Moskowitz, Fortune) | negativo          | Vance S. C., "Are Socially Responsible Corporations Good Investment Risks?", Management Review, 1975, 18-24.                                    |
| Preston and Sapienza | 1990 | Mercato | Reputational indices<br>(Moskowitz, Fortune) | positivo          | Preston L. E., Sapienza H. J., "Stakeholder Management and Corporate Performance", Journal of Behavioral Economics, 1990, 19(4) 361-76.         |
| Brown                | 1998 | Mercato | Reputational indices<br>(Moskowitz, Fortune) | positivo          | Brown B., "Do stock Market Investors Reward Reputation for Corporate Social Performance ?", Corporate Reputation Review, 1998, 1 271-82.        |
| Brown                | 1997 | Mercato | Reputational indices<br>(Moskowitz, Fortune) | negativo-positivo | Brown B., "Stock Market Valuation of Reputation for Corporate Social Performance", Corporate Reputation Review, 1997, 1 76-80.                  |
| Fogler and Nutt      | 1975 | Mercato | Pollution indices                            | 0                 | Fogler H. R., Nutt F., "A Note on Social Responsibility and Stock Valuation", Academy of Management Journal, 1975, 18 155-60.                   |
| Shane and Spicer     | 1983 | Mercato | Pollution indices                            | positivo          | Shane P. B., Spicer B. H., "Market Response to Environmental Information Produced Outside the Firm", The accounting Review, 1983, 58(3) 521-38. |
| Stevens              | 1984 | Mercato | Pollution indices                            | positivo          | Stevens W. P., "Market Reaction to Corporate Environmental Performance", Advances in Accounting, 1984, 1 41-61.                                 |
| Diltz                | 1995 | Mercato | Pollution indices                            | negativo-positivo | Diltz J. D., "The Private Cost of Socially Responsible Investing", Applied Financial Economics, 1995, 5 69-77.                                  |

|                      |      |                     |                                               |                   |                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------|------|---------------------|-----------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Belkaoui and Karpick | 1989 | Contabilità-Mercato | Disclosure/content analysis                   | negativo-positivo | Belkaoui A., Karpik P. G., "Determinants of the corporate decision to disclose social information", Accounting, Auditing and Accountability Journal, 1989, 2(1) 36-51.                                            |
| Verschoor            | 1998 | Contabilità-Mercato | Disclosure/content analysis                   | positivo          | Verschoor C. C., "A Study of the Link Between a Corporation's Financial Performance and Its Commitment to Ethics", Journal of Business Ethics, 1998, 17(3) 1509-516.                                              |
| Verschoor            | 1999 | Contabilità-Mercato | Disclosure/content analysis                   | positivo          | Verschoor C. C., "Corporate Performance is Closely Linked to a Strong Ethical Commitment", Business and Society Review, 1999, 104 407-15.                                                                         |
| Rockness et al.      | 1986 | Contabilità-Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | negativo-positivo | Rockness J., Schlachter P., Rockness H. O., "Hazardous Waste Disposal, Corporate Disclosure and Financial Performance in the Chemical Industry", Advances in Public Interest Accounting, 1986, 1 167-91.          |
| Ogden and Watson     | 1999 | Contabilità-Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | negativo-positivo | Ogden S., Watson R., "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the U.K. Privatized Water Industry", Academy of Management Journal, 1999, 42(5) 526-38.   |
| Judge and Douglas    | 1998 | Contabilità-Mercato | Corporate responsibility values and attitudes | positivo          | Judge W. Q., Douglas T. J., "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into Strategic Planning Process: An Empirical Assessment", Journal of Management Studies, 1998, 35(2) 241-61. |

|                    |      |                     |                                                                          |          |                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kedia and Kuntz    | 1981 | Contabilità-Mercato | Corporate responsibility values and attitudes                            |          | Kedia B. L., Kuntz E. C., "The Context of Social Performance: An Empirical Study of Texas Banks", Research in Corporate Social Performance and Policy, Greenwich, 1981.                             |
| Heart and Ahuja    | 1996 | Contabilità-Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | positivo | Hart S. L., Ahuja G., "Does It Pay to be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance", Business Strategy and the Environment, 1996, 5 30-7. |
| Greening           | 1995 | Contabilità-Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | 0        | Greening D. W., "Conservation Strategies Firm Performance, and Corporate Reputation in the US Electric Utility Industry", Research in Corporate Social Performance and Policy, 1995, 1 345-68.      |
| Dowell et al.      | 2000 | Contabilità-Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | positivo | Dowell G., Hart S., Yeung B., "Do Corporate Global Environmental Standards Create or Destroy Market Value?", Management Science, 2000, 46 1059-74.                                                  |
| Graves and Waddock | 2000 | Contabilità-Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | positivo | Graves S. B., Waddock S. A., "Beyond Built to Last ... Stakeholder Relations in "Built-to-Last" Companies", Business and Society Review, 2000, 105(4) 393-418.                                      |
| Waddock et al.     | 2000 | Contabilità-Mercato | Social audits, corporation behaviours, processes and outcomes (KLD etc.) | 0        | Waddock S. A., Graves S. B., Gorski R., "Performance Characteristics of Social and Traditional Investments", Journal of Investing, 2000, 9(2) 27-38.                                                |

|                     |      |                     |                                           |                   |                                                                                                                                                                 |
|---------------------|------|---------------------|-------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cochran and Wood    | 1984 | Contabilità-Mercato | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | negativo-positivo | Cochran P. L., Wood R. A., "Corporate Social Responsibility and Financial Performance", Academy of Management Journal, 1984, 27 42-56.                          |
| McGuire et al.      | 1988 | Contabilità-Mercato | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | positivo          | McGuire J. B., Sundgren A., Schneeweis T., "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", Academy of Management Journal, 1988, 31(4) 854-72. |
| Fombrun and Shanley | 1990 | Contabilità-Mercato | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | 0                 | Fombrun C., Shanley M., "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", Academy of Management Journal, 1990, 33(2) 233-58.                      |
| McGuire et al.      | 1990 | Contabilità-Mercato | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | negativo-positivo | McGuire J. B., Schneeweis T., Branch B., "Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance", Journal of Management, 1990, 16(1) 167-80.       |
| Simerly             | 1994 | Contabilità-Mercato | Reputational indices (Moskowitz, Fortune) | positivo          | Simerly R. L., "Corporate Social Performance and Firms' Financial Performance: An Alternative Perspective", Psychological Reports, 1994, 75 1091-103.           |
| Spicer              | 1978 | Contabilità-Mercato | Pollution indices                         | positivo          | Spicer B. H., "Investors, Corporate Social Performance and Information Disclosure: An Empirical Study", The Accounting Review, 1978, 53(1) 94-111.              |

|                       |      |                     |                                               |                   |                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------|------|---------------------|-----------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chen and Metcalf      | 1980 | Contabilità-Mercato | Pollution indices                             | 0                 | Chen K. H., Metcalf R. W., "The Relationship Between Pollution Control Record and Financial Indicators Revisited" The Accounting Review, 1980, 55(1) 168-77.                                               |
| Blackburn et al.      | 1994 | Contabilità-Mercato | Pollution indices                             | negativo-positivo | Blackburn V. L., Doran M., Shrader C. B., "Investigating the Dimensions of Social Responsibility and the Consequences for Corporate Financial Performance", Journal of Managerial Issues, 1994, 6 195-212. |
| Pava and Krausz       | 1996 | Contabilità-Mercato | Pollution indices                             | negativo-positivo | Pava M. L., Krausz J., "The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost", Journal of Business Ethics, 1996, 15 321-57.                       |
| Sharma and Vredenburg | 1998 | Altre misure        | Corporate responsibility values and attitudes | positivo          | Sharma S., Vredenburg H., "Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities", Strategic Management Journal, 1998, 19(8) 729-53.        |
| Reimann               | 1975 | Altre misure        | Corporate responsibility values and attitudes | positivo          | Reimann B. C., "Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis", Academy of Management Journal, 1975, 18(2) 224-41.                                                     |
| Marcus and Goodman    | 1986 | Altre misure        | Corporate responsibility values and attitudes | negativo-positivo | Marcus A. A., Goodman R. S., "Compliance and Performance: Toward a Contingency Theory", Research in Corporate Social Performance and Policy, Greenwich, 1986.                                              |

|                     |      |              |                                               |                             |          |                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|------|--------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Klassen and Whybark | 1999 | Altre misure | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | positivo | Klassen R. D., Whybark D. C., "The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance", Academy of Management Journal, 1999, 42(6) 599-615.                              |
| Christmann          | 2000 | Altre misure | Corporate responsibility values and attitudes | social values and attitudes | positivo | Christmann P., "Effects of "Best Practices" of Environmental Management on Cost Advantage: The Role of Complementary Assets", Academy of Management Journal, 2000, 45(4) 663-80.        |
| Moskowitz           | 1972 | Altre misure | Reputational indices (Moskowitz, Fortune)     | indices                     | positivo | Moskowits M. R., "Choosing Socially Responsible Stocks", Business and Society Review, 1972, 1 71-5.                                                                                     |
| Conine and Madden   | 1986 | Altre misure | Reputational indices (Moskowitz, Fortune)     | indices                     | positivo | Conine T. E., Jr, Madden G. P., "Corporate Social Responsibility and Investment Value: The Expectational Relationship", Handbook of business Strategy: 1986-1987 Yearbook Boston, 1986. |

## Bibliografia

Abbott W. E., Monsen R. J., "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement", *Academy of Management Journal*, 1979, 22(3) 501-15.

Ackerman R., Bauer R., "Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma", Reston 1976, Reston Publishing Company.

Ackerman, R. W., "How companies respond to social demands", *Harvard Business Review*, Vol. 51 Issue 4, 1973, 88-98.

Ackoff R., "Redesigning the future", John Wiley, New York, 1974.

Agostinelli M., "Tempo e spazio nell'impresa postfordista", Manifestolibri, Roma, 1997.

Amaduzzi A., "L'azienda nel suo sistema e nei suoi principi", Utet, Torino, 1992.

Amaduzzi A., "L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni", Utet, Torino, 1966.

Anthony R. N., "Planning and Control Systems", Boston, 1965, Harvard Business School Press.

Aupperle K. E., Carroll A. B., Hatfield J. D., "An Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, 1985, 28(2) 446-63.

Balabanis G., Phillips H. C., Lyall J., "Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked?", *European Business Review*, 1998, V. 98, N. 1, pp. 25-44.

Baumol, W. J., "A New rationale for corporate social policy", Committee for Economic Development, New York, 1970.

Berle A., Means G., "Private property and the modern corporation", Commerce Clearing House, New York, 1932.

Bocchi G., Ceruti M., (a cura di), "La sfida della complessità", Mondadori, Milano, 2007.

Bowen H., "Social Responsibilities of the Businessmen", New York, Harper and Brothers, 1953.

Bowie N. E., "The Blackwell guide to business ethics", Blackwell Publisher, 2002.

Bowman, E. H., Haire M., *"A Strategic Posture towards Corporate Social Responsibility"*, California Management Review, Winter 1975, pp. 49-58.

Bruni G., *"Contabilità per l'alta direzione : il processo informativo funzionale alle decisioni di governo dell'impresa"*, ETAS Libri, Milano, 1990.

Bruni G., *"Le informazioni complementari al Bilancio. Quale reporting revolution?"*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, n. 1 e 2, 2007.

Cantele S. *"La Stakeholder Scorecard. Dalla formulazione delle strategie alla misurazione delle performance sociali"*, 2006, Giappichelli, Torino.

Carroll A. B., *"A three dimensional conceptual model of corporate performance"*, Academy of Management Review, 1979, 4, pp. 497-505.

Carroll A. B., *"The Four Faces of Corporate Citizenship"*, Business and Society Review, Vol. 100-101, 1998, 1-7.

Carroll A. B., Buchholtz A. K., *"Business and society. Ethics and stakeholder management"*, South-Western, Div of Thomson Learning , New York, 2005.

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

Cattaneo M., *"Principi di valutazione del capitale d'impresa"*, Il Mulino, Bologna, 1998.

Cavalieri E., *"Etica e responsabilità sociale nelle imprese: alcune considerazioni"*, Rivista italiana di ragioneria e di economia aziendale, n. 9 e 10, 2008.

Chen K. H., Metcalf R. W., *"The Relationship Between Pollution Control Record and Financial Indicators Revisited"* The Accounting Review, 1980, 55(1) 168-77.

Chirieleison C., *"Le strategie sociali nel governo dell'azienda"*, Giuffrè, Milano, 2002

Clarkson, M. B. E., *"A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance."* Academy of Management Review 1995, n. 20, 92-117.

Cochran P. L., Wood R. A., *"Corporate Social Responsibility and Financial Performance"*, Academy of Management Journal, 1984, 27 42-56.

Coda V., *"L'orientamento strategico dell'impresa"*, Utet, Torino, 1988.

Collis D.J., Montgomery C.A., Invernizzi G., Molteni M., *"Corporate strategy. Creare valore nell'impresa multi business"*, McGraw-Hill, 2007.

Commissione delle Comunità Europee, *"Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese"*, Bruxelles, 2001.

Corvi E., *"La comunicazione aziendale. Obiettivi, tecniche, strumenti"*, Egea, Milano, 2007.

Davis K., *"Understanding the Social Responsibility Puzzle: What does the Businessman owe to the Society"*, Business Horizons, 1967, V. 10, Nr. 4, pp. 45-50.

Donaldson T., Preston L., *"La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni"* in Freeman E.R., Rusconi G., Dorigatti M., *"Teoria degli stakeholder"*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Drucker P. F., *"Post-capitalist society"*, New York, 1993, NY: Harper Business.

Dyllick T., Hockerts K., *"Beyond the business case for corporate sustainability"*, Business Strategy and the Environment, 2002, V.11, Nr. 2, pp. 130-141.

Emery F., Trist E., *"The casual texture of organizational environments"*, Human relations, 1966, 18, pp. 21-31;

Epstein E. M., *"The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Corporate Social Responsiveness,"* California Management Review, 1987, Vol. 19, n. 3.

Epstein M., Wisner P., *"Good Neighbours: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC"*, in: *"Balanced Scorecard Report"*, May/June 2001, 3:3. Massachusetts: HBS Publishing.

Fahey L., Narayanan V.K., *"Macroenvironmental analysis for strategic management"*, St. Paul: West, 1986.

Ferraris Franceschi R., *"L'azienda: caratteri discriminanti, criteri di gestione, strutture e problemi di governo economico"*, in Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *"Economia Aziendale vol.I. Attività aziendale e processi produttivi"*, Giappichelli, Torino, 2005.

Ferrero G., *"Impresa e management"*, Giuffrè, Milano, 1987;

Ferrero G., *"Impresa e management"*, Giuffrè, Milano, 1987.

Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M., *"The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy"*, Business Strategy and the Environment, 2002, V.11, Nr. 5, pp. 269-284.

Fitch, H. G., *"Achieving Corporate Social Responsibility"*, Academy of Management Review, 1976, n. 1, 38-46.

Fombrun C., Shanley M., "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 1990, 33(2) 233-58.

Frederick W. C., "Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs," *California Management Review*, Winter, 1986.

Freedman M., Jaggi B., "An Investigation of the Long-run Relationship between Pollution Performance and Economic Performance: The Case of Pulp and Paper Firms", *Critical Perspectives on Accounting*, 1992, 3 315-36.

Freeman, R. E., "Strategic management: a stakeholder approach", 1984, Boston: Pitman.

Friedman, M., "Capitalism and Freedom. Chicago, 1962, University of Chicago Press.

Fry F. L., Hock R. J., "Who Claims Corporate Responsibility? The Biggest and the Worst", *Business and Society Review*, 1976, 18 62-5.

Giannessi E., "Appunti di economia aziendale" Pacini Editore, Pisa 1979.

Grant R.M., "L'analisi strategica per le decisioni aziendali", Bologna, Il mulino 2007.

Graves S. B., Waddock S. A., "Beyond Built to Last ... Stakeholder Relations in "Built-to-Last" Companies", *Business and Society Review*, 2000, 105(4) 393-418.

Gray, R., "Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: A Review and Comment", 2000, *International Journal of Auditing* 4, 247-268;

Griffin J. J., Mahon J. F., "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate", *Business and Society*, 1997, 36(1) 5-31.

Hart S., "Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World", *Harvard Business Review*, 1997., N. 75, 66-76.

Heald M., "The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960", Cleveland: Case Western Reserve University Press, 1970.

Hillman A. J., Keim G. D., "Shareholderr Value, Stakeholder Managment and Social Issues: What's the Bottom Line?", *Strategic Management Journal*, 2001, 22 125-39.

Hinna L. "Come gestire la responsabilità sociale dell'impresa", Il sole 24 ore, 2005.

Hockerts K., Dyllick T., "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the environment*, 2002, V.11, N.2, pp. 130 – 141

Husted B.W., "A contingency theory of corporate social performance", *Business and society*, 200, n. 39, pp. 24-48.

Igalens J., Gond J., "La mesure de la performance sociale de l'entreprise: une analyse critique et empirique des données ARESE", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2003, 50, 111-30.

Jensen M., "Takeovers: Their Causes and Consequences", *Journal of Economic Perspectives*, Winter 1988, Vol. 2, No. 1, pp. 21-48

Jones R., Murrell A. J., "Signaling Positive Corporate Social Performance: An Event Study of Family-Friendly Firms", *Business and Society*, 2001, 40(1) 59-78.

Jones T. M., Wicks A. C., Freeman E. R., "Stakeholder theory: the state of art" in Bowie N. E., "The Blackwell guide to business ethics", Blackwell Publisher, 2002

Jones, T. M., "Corporate social responsibility revisited, redefined", *California Management Review*, 1980, 22(2), pp.59-67.

Joreskog, K., Sorbom, D., "LISREL VII: A Guide to the Program and Application", Chicago, 1989, IL: Joreskog & Sorbom/SPSS.

Judge W. Q., Douglas T. J., "Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into Strategic Planning Process: An Empirical Assessment", *Journal of Management Studies*, 1998, 35(2) 241-61.

Kaplan R. S., Norton D. P., "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, 1992, vol. 70, num. 1, pages 71-79.

Kaplan R. S., Norton D. P., "Putting the Balanced Scorecard to work", *Harvard Business Review*, 1993, vol. 71, num. 5, pages 134-147.

Kaplan R. S., Norton D. P., "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 1996, vol. 74, num. 1, pages 75-85.

Kaplan R. S., Norton D. P., "The Balanced Scorecard: translating strategy into action", Boston, 1997, Harvard Business School Press.

Kaplan R. S., Norton D. P., "The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment", Boston, 2000, Harvard Business School Press.

Kaplan R. S., Norton D. P., "Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes", Boston, 2004, Harvard Business School Press.

- Kaplan R. S., Norton D. P., *"Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies"*, Boston, 2006, Harvard Business School Press.
- Keith D., Blomstrom R. L., *"Business and Society: Environment and Responsibility"*, New York, McGraw-Hill, 1975
- Klassen R. D., Whybark D. C., *"The Impact of Environmental Technologies on Manufacturing Performance"*, Academy of Management Journal, 1999, 42(6) 599-615.
- Kotler, P., Lee N., *"Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause"*, Hoboken, 2005, N.J.: Wiley
- Lugli E. Kocollari U., Nigrisoli C., *"The codes of ethics of S&P/MIB companies: an investigation of their contents and the main factors that influence their adoption"*, Journal of Business Ethics, Published Online First: march 2008, doi: 10.1007/s10551-008-9692-5.
- Mandich G., *"Spazio tempo. Prospettive sociologiche"*, Franco Angeli, Milano, 1996.
- Martin R., 2002, *"The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Responsibility"*, Harvard Business Review. March, 2002.
- Masini C., *"Lavoro e risparmio"*, Utet, Torino, 1979.
- McGuire J. B., Sundgren A., Schneeweis T., *"Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance"*, Academy of Management Journal, 1988, 31(4) 854-72.
- McGuire J. W., *"Business and Society"*, New York, McGraw-Hill, 1963.
- McWilliams A., Siegel D., *"Corporate social responsibility: a theory of firm perspective"*, Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, N.1.
- Miles R. A., *"Managing the Corporate Social Environment"*, Englewood: Prentice-Hall, 1987.
- Molteni M., Devigili D., *"Il cause related marketing nella strategia d'impresa"*, Franco Angeli, Milano 2004.
- Moskowitz M., *"Choosing Socially Responsible Stocks"*, Business and Society, Spring, 1972.
- Murray E. A., *"The Social Response Process in Commercial Banks: An Empirical Investigation"*, Academy of Management Review, 1976, 1, pp. 5-15.
- Nelli R. P., Bensi P., *"L'impresa e la sua reputazione"*, Vita e Pensiero, Milano 2003.

Nelson P., "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy*, 1970, Vol.78, N.2, pp. 311-329.

Onida P., "Economicità socialità ed efficienza nell'amministrazione dell'impresa", *Rivista Italiana di Ragioneria*, n. 3-4, 1961.

Orlitzky M., Benjamin J., "Corporate social performance and firm risk: a meta-analytic review", *Business and society*, 2001, 40(4).

Paine, L. S., "Value shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance", 2003, New York: McGraw-Hill.

Pava M. L., Krausz J., "The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost", *Journal of Business Ethics*, 1996, 15 321-57.

Pfeffer J., Salancik G., "The external control of organization", Harper, New York, 1978.

Porter M. E., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", 1985.

Porter M. E., "Il vantaggio competitivo", Edizioni di comunità, Milano, 1987,

Porter M. E., Kramer M. R., "Strategy and society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Dicembre 2006.

Preston L. E., "Corporation and Society: The Search for a Paradigm", *Journal of Economic Literature*, 1975, 13, pp.434-453.

Preston L. E., O'Bannon D. P., "The Corporate Social-Financial Performance Relationship: A Typology and Analysis", *Business and Society*, 1997, 36 419-29.

Preston L. E., Sapienza H. J., "Stakeholder Management and Corporate Performance", *Journal of Behavioral Economics*, 1990, 19(4) 361-76.

Ranalli F., "Il sistema aziendale: aspetti costitutivi ed evolutivi", in Cavalieri E., Ranalli F., "Economia Aziendale vol.II. Aree funzionali e governo aziendale", Giappichelli, Torino, 1999.

Reimann B. C., "Organizational Effectiveness and Management's Public Values: A Canonical Analysis", *Academy of Management Journal*, 1975, 18(2) 224-41.

Russo M. V., Fouts P. A., "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, 1997, 40(3) 534-59.

Sethi S., "A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns", *Accademy of Management Review*, 1979, 4, pp. 63-74.

Ullman, A. H., "Data in search of a theory: critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms", *Academy of Management Review*, 1985, 10(3), pp. 540-557.

Van Der Woerd F., Van Den Brink F., "Feasibility of a Responsive Business Scorecard – a pilot study", *Journal of Business Ethics*, 2004, Volume 55, Number 2.

Verschoor C. C., "Corporate Performance is Closely Linked to a Strong Ethical Commitment", *Business and Society Review*, 1999, 104 407-15.

Waddock S. A., Graves S. B., "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link", *Strategic Management Journal*, 1997, 18(4) pp. 303-19.

Wartick S. L., Cochran P.L., "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", *Academy of Management Review*, 1985, 10, pp. 758-769.

Willard B., "The sustainability advantage", 2002, New society publishers.

Williamson O. E., "The Economics of discretionary Behaviour: Managerial objectives in a Theory of the Firm", Englewood Cliffs, 1964, Nj: Prentice – Hall.

Wolfe R., "The use of content analysis to asses corporate social responsibility" in Post J. E., "Research in corporate social performance and policy", Greenwich, 1991, CT: JAI Press.

Wood D. J., "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 1991, 16, pp. 691-718.

Zadek, S., "Paths to corporate responsibility", *Harvard Business Review*, 2004, Vol. 82 No.12, pp.125-32.

Zappa G., "Le produzioni nell'economia delle imprese", Giuffre, Milano, 1956.

Zavani M., "Il valore della comunicazione aziendale. Rilevanza e caratteri dell'informativa sociale e ambientale", Giappichelli, Torino, 2000.

Zenisek, T. J., "Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature" *Academy of Management Review*, 1979, 4, 359-368.

Zingales F., Orssatto R., O'Rourke A., "Environment and socio – related Balanced Scorecard: Toward a conceptual framework", *Conference Proceeding of Business Strategy and the environment*, 2001, Leeds, UK, ERP

Environment, pp. 263-273.