

**L'AZIENDA
E LA CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY**

**Approfondimenti
dottrinali
e riflessioni gestionali**

**a cura di
Stefano Garzella**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**L'AZIENDA
E LA CORPORATE
SOCIAL RESPONSIBILITY**

**Approfondimenti
dottrinali
e riflessioni gestionali**

**a cura di
Stefano Garzella**

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

La presente pubblicazione, realizzata nell'ambito del progetto di ricerca "L'azienda e la responsabilità sociale", è stata finanziata dal fondo di finanziamento della ricerca competitiva dell'Università degli Studi di Napoli Parthenope.

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

INDICE

Premessa , di <i>Stefano Garzella</i>	pag.	7
1. Agli albori della corporate social responsibility in Italia: il pensiero dei maestri dell'economia aziendale , di <i>Stefano Coronella e Gianluca Risaliti</i>	»	11
Abstract	»	11
1.1. Introduzione: le radici del concetto di responsabilità sociale	»	12
1.2. Le origini dottrinali e lo sviluppo della <i>corporate social responsibility</i>	»	13
1.3. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla <i>corporate social responsibility</i> : considerazioni preliminari	»	17
1.4. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla <i>corporate social responsibility</i> : un inquadramento degli studiosi e delle loro opere	»	19
1.5. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla <i>corporate social responsibility</i> : la funzione sociale dell'azienda	»	22
1.6. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla <i>corporate social responsibility</i> : il ruolo del profitto	»	29
1.7. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla <i>corporate social responsibility</i> : il temperamento dei diversi interessi all'interno dell'azienda	»	32
1.8. Considerazioni conclusive	»	35

2. La corporate social responsibility e la reputazione aziendale: le principali relazioni , di <i>Rita Lamboglia</i>	pag.	43
Abstract	»	43
2.1. Introduzione	»	44
2.2. La definizione di reputazione aziendale	»	45
2.3. La misurazione della reputazione aziendale: i principali modelli	»	48
2.3.1. I modelli con approccio analitico-generalista	»	50
2.3.2. I modelli con approccio analitico-specialista	»	54
2.3.3. I modelli con approccio sintetico	»	56
2.4. La reputazione aziendale e la corporate social responsibility: le principali relazioni	»	58
2.5. Considerazioni conclusive	»	61
3. La corporate social responsibility e il green management: dalla “dimensione sociale” verso la complessiva formula strategica , di <i>Rosita Capurro, Raffaele Fiorentino e Stefano Garzella</i>	»	65
Abstract	»	65
3.1. Introduzione	»	66
3.2. Le strategie ambientali	»	69
3.2.1. I <i>driver</i> della strategia ambientale	»	73
3.2.2. I livelli delle strategie	»	75
3.2.3. Il settore di appartenenza	»	77
3.2.4. L’orizzonte strategico	»	79
3.3. La gestione strategica della dimensione ambientale	»	81
3.4. La mappa di posizionamento ambientale	»	86
3.5. Considerazioni conclusive	»	90
4. Il contributo della corporate social responsibility sulle performance finanziarie , di <i>Matteo Pozzoli</i>	»	102
Abstract	»	102
4.1. Introduzione	»	102
4.2. L’evoluzione normativa	»	103
4.3. Perché la <i>corporate social responsibility</i> dovrebbe supportare la <i>corporate financial performance</i>	»	106
4.4. La misurazione della <i>corporate social performance</i> : l’esempio UNCTAD	»	109
4.5. L’analisi delle evidenze empiriche	»	111
4.6. Considerazioni conclusive	»	114
Gli autori	»	121

PREMESSA

L'azienda, creata dall'uomo per la soddisfazione dei bisogni umani, con la specifica e istituzionale finalità economica, vede nella ricerca del continuo equilibrio tra socialità ed economicità i propri elementi caratterizzanti.

Nei fatti, l'azienda realizza le proprie condizioni di successo e sopravvivenza nel tempo quando riesce a remunerare adeguatamente tutti i fattori produttivi utilizzati. Tutti, nessuno escluso, ponendosi così anche come fattore di sinergico sviluppo della società e della comunità con le quali interagisce in vario modo e forma.

In questa ottica, la strategia sociale e la *corporate social responsibility* costituiscono parti essenziali della formula strategica dell'azienda, del suo relazionarsi con l'ambiente esterno e del suo correlato strutturarsi nelle dinamiche organizzative interne e nella gestione dei propri confini.

Tradizionalmente la strategia sociale ha rappresentato un sottosistema relativamente autonomo della formula strategica aziendale. Il modello, infatti, la collocava al livello delle strategie di *corporate* assieme a quella di portafoglio, organizzativa e finanziaria.

Gli studiosi sono stati, tuttavia, sempre attenti a sottolineare che l'articolazione del sistema in sottosistemi trova la sua ragione d'essere solo nel convincimento che trattasi di un'astrazione scientifica, dettata da esigenze di analisi, che può essere accettata solo con la piena consapevolezza della sistematicità che unisce e deve unire i vari sottosistemi e i vari elementi aziendali.

Tuttavia l'analisi dei sottosistemi si è spesso dedicata a studiare le singole dimensioni strategiche in modo parzialmente indipendente, per passare poi a coglierne le varie interazioni con le altre.

In questo processo e in una prima fase, la dimensione sociale sembra aver finito per assumere minori attenzioni rispetto alle altre dimensioni. Progressivamente, tuttavia, si è assistito all'affermarsi della strategia sociale non

solo come dimensione autonoma, ma come variabile chiave, come parte integrante ed elemento di successo, anche delle strategie di portafoglio e competitive, così come delle strategie organizzative e finanziarie.

Muovendo da queste considerazioni, che troveranno analitica descrizione nel lavoro, ci siamo domandati se veramente la CSR sia un “aspetto” da collocarsi e perimetrarsi rigidamente negli ultimi decenni, oppure se vi siano stati pensatori illuminati che, già da tempo, avevano colto la rilevanza dell’aspetto sociale e avevano indicato percorsi e traiettorie che oggi hanno trovato conferma.

In generale, era stata colta la portata e il ruolo sociale dell’azienda, e si era compreso che quest’ultima può riuscire a soddisfare la propria finalità solo contemperando interessi confliggenti e comportandosi in modo socialmente responsabile sì da instaurare un rapporto virtuoso con la propria comunità di riferimento.

Per questo ci siamo poi chiesti come l’azione sociale dell’azienda si inserisca nel processo di legittimazione della stessa e nel formarsi della sua *corporate image* e reputazione.

L’azienda acquisisce la propria identità anche per mezzo della propria “proposta di socialità”. Nella sistematicità aziendale e della sua formula strategica la *corporate social responsibility* si unisce sinergicamente alle altre dimensioni dell’azione aziendale che, con essa, si alimentano.

Nei fatti la reputazione dell’azienda, che manifesta i suoi effetti sui vari versanti del rapporto azienda-ambiente, trova nella *corporate social responsibility* una variabile chiave.

Abbiamo poi tentato di capire quali sono le variabili più attuali della *corporate social responsibility* e, in risposta, è emerso il ruolo chiave della dimensione eco-ambientale e del *green management*; questi, restii a rimanere confinati all’interno delle strategie sociali, hanno mostrato anche come gli elementi essenziali della *corporate social responsibility* siano di fatto divenuti variabili qualificanti del posizionamento competitivo dell’azienda nei mercati reali come in quelli finanziari.

Posizionamento strategico, immagine e reputazione dovrebbero essere adeguatamente affermati e condivisi dagli *stakeholder* per condurre al successo della *corporate social responsibility*.

In tal senso, ci siamo infine chiesti che ruolo svolge il sistema della comunicazione aziendale?

Proprio per dare conto della bontà e della socialità dell’azione aziendale si sono affermati schemi di analisi, modelli di reportistica ed indicatori specifici. Si è poi colta anche la necessità di collegare gli aspetti tipici della comunicazione socio-ambientale con quelli della comunicazione più

tradizionale di tipo economico, finanziario e competitivo. È emersa inoltre la necessità di un sistema integrato teso a comprendere la performance aziendale nei vari aspetti e nei reciproci collegamenti.

Quanto qui sintetizzato ha trovato materializzazione nel presente volume che si apre con un capitolo a taglio storico, procede con lo studio del legame tra la *corporate social responsibility* e il capitale reputazionale dell'azienda, quindi passa, nel terzo capitolo, all'approfondimento del *green management* quale variabile chiave della *corporate social responsibility* e del suo diffondersi all'interno del sistema delle strategie aziendali. Infine, il testo si conclude con un capitolo dedicato alla comunicazione.

Nel lavoro l'attualità e la complessità della *corporate social responsibility* all'interno del governo aziendale spicca con evidenza, così come attenzione è stata rivolta allo studio delle principali variabili e dei principali aspetti problematici.

Ogni aspetto è stato sempre affiancato da schemi di analisi e strumenti volti a dare operatività alle considerazioni teoriche, nella speranza che il tutto possa essere quanto più utile e "socialmente" condiviso.

Napoli, settembre 2018
Università degli Studi "Parthenope"

Stefano Garzella

1. AGLI ALBORI DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ITALIA: IL PENSIERO DEI MAESTRI DELL'ECONOMIA AZIENDALE

di *Stefano Coronella e Gianluca Risaliti*

Abstract

Il presente capitolo, di carattere storico-introdotivo e di inquadramento del fenomeno della *corporate social responsibility*, intende anzitutto illustrare sinteticamente le radici della CSR, ovvero identificare quando e dove si è formata e come si è inizialmente evoluta e diffusa. Viene poi approfondita la situazione italiana, con riferimento ai primi e pionieristici studi che al loro interno trattano di problematiche inerenti la CSR con una certa sistematicità.

In effetti, le radici della CSR in Italia sono individuabili nel pensiero e nelle opere di alcuni importanti Maestri dell'economia aziendale ed in particolare di Gino Zappa, Pietro Onida, Carlo Masini e Aldo Amaduzzi. Benché buona parte della letteratura internazionale sia dell'avviso che i principi alla base della CSR siano nati negli Stati Uniti, soprattutto a partire dagli anni settanta, non vi è dubbio che molte delle tematiche strettamente connesse al concetto di CSR oggi ampiamente affermatesi erano già state oggetto di specifico approfondimento e riflessione da parte di tali studiosi.

Si tratta, in particolare, di tematiche relative alla funzione sociale dell'azienda, al ruolo del profitto, all'importanza del valore aggiunto, al temperamento degli interessi configgenti presenti all'interno della combinazione produttiva.

Si evidenzierà pertanto come tali visioni si caratterizzino sia per la portata innovativa che esse assumevano in quello specifico momento storico, ma anche per la loro attualità alla luce delle moderne declinazioni della CSR.

1.1. Introduzione: le radici del concetto di responsabilità sociale

La *corporate social responsibility*, nel nostro Paese meglio nota come “Responsabilità Sociale d’Impresa”, è difficile da definire con chiarezza e precisione in quanto racchiude un concetto vasto e che si è modificato (e si sta continuando a modificare) nel tempo.

Oltretutto, il termine “responsabilità”, che rappresenta il cuore del concetto, ha radici molto antiche, la cui analisi è estremamente utile anche per capire come oggi si sia giunti alla definizione di CSR.

Le origini della parola “responsabilità” possono farsi risalire ad un verbo latino (*respondeo*) il quale veniva utilizzato in ambito giuridico e significa “farsi garante per qualcuno” e “prestare garanzia personale a favore di qualcuno”. Un’accezione analoga si ritrova anche nel verbo greco “*spendo*”, il quale si riferisce alla presa di un impegno reciproco tra due persone (Nicoletti, 2004, 26).

Il termine “responsabilità” come sostantivo appare invece per la prima volta in maniera strutturata nella lingua inglese (*responsibility*) ed in quella francese (*responsabilité*) a partire dal Settecento, ed era utilizzato in relazione all’assunzione di responsabilità da parte dei Ministri e dei funzionari dello Stato dapprima nei confronti del parlamento e successivamente nei confronti dei cittadini. In questo senso il concetto di “responsabilità” venne usato e quindi reso evidente ed importante nel progetto di “Dichiarazione dei diritti dell’uomo e del cittadino” redatto durante la rivoluzione francese del 1789 dal marchese de La Fayette (Nicoletti, 2004, 28).

Come si nota, il concetto di “responsabilità” ha quindi mostrato, da sempre, contenuti giuridici, etici e sociali. Da questo punto di vista, e soprattutto da quando si è affermato l’uso del sostantivo a partire dal XVIII secolo, possiamo dire che il profilo etico e sociale si ritrova *in re ipsa* all’interno di tale lemma.

A partire dal XX secolo questo concetto, sino ad allora riferibile alla responsabilità di chi svolgeva un’azione pubblica, si è progressivamente spostato anche in ambito privato o, meglio, fino a ricomprendere la responsabilità per gli effetti sulla collettività anche da parte delle aziende.

Ciò posto, il moderno concetto di CSR ha assunto connotazioni diverse nel tempo e nello spazio a causa della grande influenza che, sul tema, rivestono i diversi sistemi giuridici, politici e sociali dei differenti Paesi (Adams *et al.*, 1998; Welford, 2003; Habisch *et al.*, 2005; Tschopp, 2005; Matten e Moon, 2008; Pava, 2008; Sison, 2009; Mio e Venturelli, 2013).

Di conseguenza, questo ha condotto all’insorgere nella letteratura di una grande eterogeneità di definizioni della CSR che si sono susseguite nel corso

degli anni, anche in funzione delle diverse “teorie” in materia (Garriga e Melé, 2004).

Ad esempio, un noto lavoro di Dalhsrud riporta addirittura trentasette diverse definizioni di CSR che lo stesso ha selezionato come rilevanti (Dalhsrud, 2008).

Ciò posto, appare pertanto necessario, al fine di comprendere la corretta essenza della CSR, effettuare una, seppur breve, analisi storica dell’evoluzione dottrinale del fenomeno.

1.2. Le origini dottrinali e lo sviluppo della *corporate social responsibility*

In ambito aziendale i primi “segnali” che manifestano attenzione verso la responsabilità sociale, sebbene limitati ai rapporti delle imprese nei confronti dei propri lavoratori (condizioni di salute e sicurezza, fino ad arrivare ad altre forme di welfare aziendale), si riscontrano verso la fine del XIX secolo. In quel periodo infatti si registrano le prime attività di “filantropia aziendale” poste in essere da parte di alcuni capitani d’industria statunitensi (John Davison Rockefeller in primis) in seguito a pressioni da parte dell’opinione pubblica e delle organizzazioni sindacali che li spinsero a prendere coscienza dell’importanza di migliorare le condizioni di vita dei dipendenti.

Dal canto suo Parker (Parker, 2014), individua in alcuni industriali di epoca vittoriana i pionieri della CSR, rilevando che le pratiche di *accountability* sociale e di CSR discendono dal profilo morale, dal *commitment* religioso e dalla responsabilità a livello *corporate* assunta nell’esercizio della leadership industriale. Detti attributi, secondo l’autore, sono alla base della implementazione della responsabilità sociale d’impresa e non contrastano con le finalità di massimizzazione del profitto, rendendo la missione strategica in termini di giustizia sociale, *welfare*, istruzione, sicurezza sul luogo di lavoro pienamente integrata negli obiettivi imprenditoriali perseguiti.

Ciò posto, non è chiaro a chi, per primo, può essere attribuito il merito di aver individuato e descritto il moderno concetto di CSR.

Gli studiosi tendono infatti a riferirsi ad uno o ad un altro scrittore ritenuto come il vero “pioniere” a seconda della loro interpretazione – più o meno estensiva – del fenomeno rappresentato.

Tuttavia, non vi è dubbio che il lavoro che può considerarsi foriero dei precetti sulla responsabilità sociale è senz’altro quello pubblicato da John Maurice Clark nel 1916 (Clark 1916) nel quale si riscontrano le prime riflessioni strutturate sulla responsabilità d’impresa.

È pur vero che il dibattito in merito inizia a svilupparsi soltanto negli anni trenta, in relazione ai doveri fiduciari dei manager, dove le aziende vengono interpretate come soggetti al servizio della comunità e non come semplici produttori di profitti per i proprietari, mentre occorre addirittura attendere gli anni settanta affinché tale dibattito diventi veramente maturo e il concetto di responsabilità si sposti dalla competenza dei manager all'intera azienda come soggetto unitario (De Nicola, 2008, 17).

Successivamente si registrano livelli di maturazione progressiva del concetto di CSR, della sua interpretazione e della sua diffusione all'interno della comunità scientifica.

In un'ottica evolutiva, possono pertanto individuarsi cinque fasi di sviluppo, proprio a partire dai primi del Novecento, sino ad arrivare ai giorni nostri.

La prima fase si inizia a manifestare negli Stati Uniti nei primi decenni del XX secolo, quando si comincia a ragionare sulla necessità che i manager debbano operare anche nell'interesse di altri interlocutori sociali e non soltanto nell'interesse degli azionisti. Tuttavia, questa visione rimase per lungo tempo sostanzialmente trascurata, dapprima a causa della grande depressione degli anni trenta e successivamente del secondo conflitto mondiale, i quali imponevano priorità diverse (Chirieleison, 2004, 83-84).

Soltanto dagli anni cinquanta infatti prende avvio un vero e proprio dibattito di carattere scientifico che vede il contributo di Howard Rothmann Bowen (Bowen, 1953) come il riconosciuto capostipite e "padre" della CSR (Chirieleison, 2004, 84; De Nicola, 2008, 17-18; Verde, 2017, 7).

Tuttavia, questa prima fase è concentrata prevalentemente sulla responsabilità dei manager/dirigenti aziendali e solo verso il termine di questo primo periodo, ovvero negli anni sessanta, l'attenzione comincia a spostarsi da tali soggetti all'azienda nel suo complesso, grazie in particolare ai primi studi di Keith Davis (Davis, 1960) e Milton Friedman (1962), anche se questi concetti si diffonderanno soltanto successivamente.

Alla fine di questa prima fase si afferma definitivamente il termine *corporate social responsibility* nella letteratura internazionale (Chirieleison, 2004, 85).

Al riguardo si rileva che in questo stesso periodo in Italia si assiste ad un'intensa ed interessante attività scientifica da parte di diversi studiosi incentrata proprio sulle problematiche sociali, analizzate in rapporto alle caratteristiche ed alle esigenze aziendali. L'analisi di tale attività costituisce, peraltro, l'oggetto precipuo del presente lavoro e per tale motivo vi si dedicherà ampio spazio più avanti.

La seconda fase ha inizio negli anni settanta e solo da allora si estende l'analisi dottrinale (Venturelli, 2017, 3) che si sviluppa prevalentemente secondo quattro direttrici di studio (Chirieleison, 2004, 87-92).

Il primo filone di ricerca cerca di individuare quali caratteristiche devono avere i comportamenti dell'impresa per poter essere identificati come socialmente responsabili (Davis, 1973; Carroll, 1979; Carroll, 1991).

Il secondo si concentra sull'influenza del contesto socio-culturale che, proprio a cavallo tra gli anni sessanta e settanta, vedeva diversi movimenti che per la prima volta si battevano in maniera decisa e sistematica per la tutela dell'ambiente, dei lavoratori e dei consumatori (Johnson, 1971; Committee for Economic Development, 1971).

Il terzo filone di ricerca si sofferma sulle motivazioni che conducono le aziende a comportarsi in maniera "socialmente responsabile" (Davis, 1973; Davis, 1975).

Il quarto ed ultimo filone si focalizza invece sull'interiorizzazione dell'attenzione dell'impresa per il sociale e, più precisamente, sull'implementazione da parte di queste di procedure capaci di fare proprie le istanze sociali, incorporandole nella propria attività (Steiner, 1971; Ackerman e Bauer, 1976).

La terza fase prende avvio con gli anni ottanta e si caratterizza per il fatto che la teoria viene calata all'interno delle imprese attraverso lo sviluppo di tre principali filoni dottrinali (Chirieleison, 2004, 92-95). Il primo riferito alla nascita della *stakeholder theory*, il secondo connesso all'affermazione della *business ethics* ed il terzo relativo al concetto di *corporate social performance*.

La CSR entra quindi nella fase di maturità e l'evoluzione – concettuale, dottrinale ma anche operativa – inizia ad essere veramente consistente (cfr., fra gli altri, Freeman e Red, 1983; Freeman, 1984; Frederick, 1986; Epstein, 1987; Wood, 1991; Carroll, 1979; Jones, 1980; Carroll, 1991; Drucker, 1994; Wood, 1991; Swanson, 1995; Griffin e Mahon, 1997).

La quarta fase inizia negli anni novanta e vede il concetto di CSR – che pure resta al centro dell'analisi – trasformarsi ed arricchirsi progressivamente con ulteriori tematiche di studio che si protendono verso le strategie sociali e vedono l'affermazione di quattro principali filoni di indagine (Chirieleison, 2004, 95-97).

Il primo si riferisce all'ormai acquisita consapevolezza della rilevanza strategica assunta dai comportamenti socialmente responsabili e che, per questo motivo, possono contribuire a consolidare la legittimazione dell'azienda (cfr., fra gli altri, Meznar, Chrisma, Carroll, 1992; Frooman, 1999).

Il secondo filone sviluppa invece il concetto di "sostenibilità", inteso come approccio finalizzato a creare valore nel lungo periodo, non solo per gli azionisti ma anche per tutti gli altri *stakeholder*, bilanciando e massi-

mizzando congiuntamente tre dimensioni fondamentali: quella economica, quella sociale e quella ambientale al fine di raggiungere, a livello globale, uno sviluppo economico sostenibile (cfr., fra gli altri, Mathews, 1993; Zadek e Evans, 1993).

Il terzo si riferisce alla letteratura sul *social audit* ed alla connessa rendicontazione e comunicazione sociale e socio-ambientale in particolare come strumento per la valorizzazione delle sinergie tra le strategie sociali e le performance economico-finanziarie, ma anche per individuare le motivazioni che spingono le aziende ad effettuare la comunicazione sociale non obbligatoria (cfr., fra gli altri, Belkaoui e Karpik, 1989; Roberts, 1992; Tilt, 1994, Hackston e Milne, 1996; Adams, 2002).

Il quarto filone fa riferimento alla necessità di fondere insieme i diversi orientamenti e vede il superamento della visione “impresa-centrica” rispetto a tutte le altre istituzioni in modo da conciliare le finalità sociali ed economiche: si parla quindi di *stakeholder management*, *corporate citizenship*, di *corporate philanthropy*, nonché di altre forme che prevedono il coinvolgimento della comunità di riferimento nelle attività aziendali nell’ottica dello sviluppo sostenibile dell’impresa (cfr., fra gli altri, Canak e Miller, 1990; Donaldson e Preston, 1995; Frederick, 1998; Carroll, 2000; Carroll, 2001; Heugens e Van Oosterhout, 2002; Schwarz e Carroll (2003); Lehtonen, 2004; Matten e Crane 2005; Bright, 2006; Matten e Moon, 2008).

Nel XXI secolo ha avuto inizio la quinta ed ultima fase di sviluppo della CSR. Da una parte si è assistito ad una crescita di interesse e ad una serie di interventi anche da parte del mondo politico-istituzionale, oltre che di quello scientifico, aziendale e professionale. Ne è testimonianza la predisposizione all’alba del nuovo millennio, da parte della Commissione Europea, di un apposito “Libro Verde” (Commissione Europea, 2001) che per la prima volta ha evidenziato la necessaria “integrazione” dell’attività aziendale con le istanze sociali ed ecologiche, ed i cui contenuti sono stati aggiornati dieci anni dopo (Commissione Europea, 2011) e delle Linee Guida dell’OCSE per le imprese multinazionali, emanate nel 2000 e successivamente aggiornate, dove viene esplicitato l’invito affinché esse contribuiscano al progresso economico, sociale ed ambientale per realizzare uno sviluppo sostenibile (OCSE, 2011). Dall’altra parte, si sta assistendo ad un ulteriore affinamento degli studi che, attualmente, si rivolgono sempre più alla sistematizzazione delle vaste e variegate competenze ed esperienze che si sono sedimentate sino ad oggi e che individuano nuove forme di CSR quali la *company stakeholder responsibility* (Freeman e Velamuri, 2008; De Nicola, 2008, 23-28; Verde, 2017).

1.3. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla *corporate social responsibility*: considerazioni preliminari

Dalla breve analisi effettuata emerge con chiarezza il fatto che la CSR riveste una grande attualità nel dibattito scientifico internazionale ed è attualmente considerata una fra le tematiche di maggior interesse per la prassi aziendale e professionale.

Peraltro, lo si è evidenziato, i concetti ed i contenuti della CSR si sono ampliati ed affinati nel tempo, e la prima “scintilla” può essere fatta risalire a circa un secolo fa. Tuttavia, a livello internazionale soltanto a partire dagli anni settanta si assiste ad un'estensione dell'analisi dottrinale e del relativo dibattito.

In tutto questo, analizzando gli studi di alcuni importanti aziendalisti italiani, ci si accorge che molte tematiche tipiche della CSR erano già state affrontate e discusse anche all'interno del nostro Paese, sebbene in una visione non sistematica, come quella che si è – ovviamente – affermata nei decenni successivi.

Da questo punto di vista le visioni di alcuni dei nostri più illustri aziendalisti possono essere considerate a tutti gli effetti pionieristiche e foriere di concetti che sono stati successivamente sviluppati e dibattuti in ambito scientifico internazionale.

Come si è rammentato in precedenza, moltissime e differenti sono le definizioni che possono attribuirsi alla CSR (Dalhsrud, 2008). Persino l'Unione Europea ha sentito l'esigenza di definire tale concetto e le relative scelte ci confermano quanto affermato in relazione alla vastità ed alla mutevolezza della definizione.

In un primo momento la Commissione Europea ha definito la CSR come «[...] *l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*» (Commissione Europea, 2001, p. 7).

Dieci anni dopo, tramite una nuova comunicazione, ha rivisto il proprio orientamento affermando invece che la CSR è la «[...] *responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società*» (Commissione Europea, 2011, p. 7).

Al momento tale definizione non è stata ancora aggiornata, ma successivamente sono state sviluppate ulteriori attività a livello comunitario soprattutto al fine di consentire agli Stati membri di comprendere meglio le rispettive politiche in questo ambito e scambiarsi informazioni.

Emerge chiaramente, in ogni caso, come la CSR riguardi gli interventi delle aziende che vanno al di là degli obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente.

In definitiva, in senso estremamente generico con CSR si intendono tutte quelle attività delle aziende che coinvolgono implicazioni di carattere etico nella gestione e che si riverberano, anche in seguito a scelte di carattere morale, su problematiche che impattano, al loro interno e nel loro contesto operativo, sui profili sociali dell'attività di impresa.

Tali concetti in buona parte si ritrovano in alcune concezioni molto care alla dottrina economico-aziendale tradizionale italiana. È infatti evidente come tali principi connaturati alla CSR siano ormai perfettamente integrati nell'ordinaria gestione aziendale. Tale puntualizzazione non è superflua dato che essi sono, per l'appunto, alla base di molte "visioni" dei Maestri dell'Economia Aziendale italiana.

Al riguardo ci sembra illuminante una frase scritta quasi sessant'anni fa da Pietro Onida il quale così si esprime: «*Ispirarsi a socialità nell'amministrazione dell'azienda non significa tipicamente fare cose non economiche, ma piuttosto porre limiti di ordine morale alle scelte economiche ed al perseguimento del tornaconto aziendale, compatibilmente con le condizioni di economica esistenza e di sviluppo, proprie di ciascuna azienda*» (Onida 1961, 14).

Peraltro, come è stato evidenziato, è soltanto negli anni settanta che, a livello internazionale, viene avviato un dibattito costruttivo sulla CSR: dibattito che condurrà agli sviluppi successivi ed alla specifica attenzione – anche da parte degli Stati – alle problematiche sociali inerenti e connesse all'attività delle imprese.

In effetti, a ben guardare, già prima di quel periodo alcuni fra i nostri più illustri studiosi di Economia Aziendale si erano soffermati con attenzione su più problematiche che oggi vengono ricondotte all'interno della CSR.

Tutto questo dimostra una particolare sensibilità dei nostri studi rispetto a questi temi e ci pone quindi in una posizione pionieristica quali "precursori" in confronto anche agli sviluppi internazionali.

Vale pertanto la pena di evidenziare tale importante contributo, quantomeno con riferimento agli studiosi che più si sono dedicati a questi specifici temi.

A tal fine, si è concentrata l'analisi sugli scritti dei principali studiosi tra il secondo dopoguerra e gli anni settanta, ovvero il periodo immediatamente precedente a quello universalmente riconosciuto come quello che ha dato inizio allo sviluppo della letteratura internazionale sul tema della CSR.

In particolare, senza la pretesa di essere esaustivi, si sono individuate numerose opere del fondatore dell'Economia Aziendale – Gino Zappa – e di alcuni suoi allievi di "prima generazione" (Pietro Onida, Carlo Masini e Aldo Amaduzzi) che si caratterizzano per una specifica attenzione verso argomenti

riconducibili all'alveo della CSR: (Coronella e altri, 2016; Leopizzi e altri, 2017).

Nel prosieguo si procederà quindi ad evidenziare ed a commentare le specifiche visioni dei Maestri dell'Economia Aziendale in relazione a concetti che oggi considerati di pertinenza della CSR.

Ciò – per chiarezza e completezza espositiva – dopo aver brevemente descritto i profili di tali studiosi ed aver individuato le opere maggiormente caratterizzate in questo senso.

1.4. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla *corporate social responsibility*: un inquadramento degli studiosi e delle loro opere

Com'è noto Gino Zappa è il padre dell'economia aziendale, scienza “una e trina” che lo stesso ha creato riunendo tre discipline – la ragioneria, la tecnica amministrativa e l'organizzazione aziendale – in un'unica, grande materia, dove ognuna delle tre direttrici di studio risulta indispensabile per la corretta e completa comprensione del poliedrico fenomeno “azienda”. La “scienza” economico-aziendale viene così a studiare «[...] *le condizioni di esistenza e le manifestazioni di vita delle aziende*», caratterizzandosi come «*scienza dell'amministrazione economica delle aziende*» (Zappa, 1937, 30).

Zappa ha poi introdotto numerose altre novità nel panorama dei nostri studi. Limitandoci al nostro oggetto di osservazione, si deve anzitutto rilevare che, in stretta connessione con la citata visione dell'economia aziendale, egli ha formulato nuove e moderne definizioni di azienda, dapprima vista come *sistema*, ovvero come «[...] *coordinazione economica in atto, che è istituita e retta per il soddisfacimento di bisogni umani*» (Zappa, 1927, 30) e successivamente – con l'ulteriore maturazione della disciplina – come *istituto economico*, e più precisamente come «[...] *un istituto economico atto a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento e il consumo della ricchezza*» (Zappa, 1956, 37).

Dalla prima definizione scaturiscono alcuni corollari che hanno rappresentato la chiave dello sviluppo dei successivi studi economico-aziendali italiani: l'unità nella molteplicità, il riconoscimento della proprietà olistica dei sistemi all'azienda, il cambiamento come condizione fisiologica nella vita dell'azienda. Dalla seconda definizione scaturiscono la natura dinamica dell'azienda, nonché la natura solidaristica della medesima (Siboni, 2005, 81-83). Non è un caso che la seconda definizione è quella “matura” dello

studioso e lo avvicina alle tematiche etiche e sociali su cui lo stesso si è soffermato con particolare enfasi proprio negli ultimi anni della sua attività scientifica.

Altro aspetto rilevante ai fini della presente analisi consiste nel fatto che negli ultimi anni della sua vita Gino Zappa ha cercato di circoscrivere l'economia aziendale ed esplicitarne correttamente forme e funzioni. Per tale motivo ha scritto la mastodontica opera intitolata "Le produzioni nell'economia delle imprese" composta da tre volumi per oltre duemiladuecento pagine complessive (Zappa, 1956; Zappa 1957a; Zappa, 1957b). Il primo dedicato all'azienda ed all'impresa, il secondo all'organizzazione, al capitale ed alle produzioni di impresa, il terzo a completare le produzioni di impresa. Successivamente, quasi a voler idealmente completare i tre tomi de "Le produzioni", ha lavorato sulle aziende di consumo pubblicando diversi articoli (Zappa, 1958a; Zappa, 1958b; Zappa, 1959a; Zappa, 1959b; Zappa, 1959c; Zappa, 1959d; Zappa, 1959e; Zappa, 1960a; Zappa, 1960b; Zappa, 1960c) con l'obiettivo di farli poi confluire in una specifica monografia ma è morto prima di terminare l'opera. Questo studio di ben settecentoquarantanove pagine, intitolato "L'economia delle aziende di consumo" è stato infatti pubblicato postumo (ed incompleto) grazie a due dei suoi allievi: Giordano dell'Amore e Carlo Masini (Zappa, 1962).

L'opera, seppure incompleta e relativamente poco conosciuta, è molto importante in quanto non solo rappresenta la prima monografia di carattere organico riferita all'argomento delle aziende di consumo ed alle relative caratteristiche strutturali e dinamiche, ma in qualche modo "sintetizza" anche l'ampia cultura economica ed aziendale dello Zappa e la coniuga con la sua visione degli aspetti sociali, morali e famigliari (Coronella, 2014, 372-373).

In quest'opera Gino Zappa colloca le aziende di consumo al centro del sistema economico inquadrando i fenomeni aziendali di ogni ordine e grado nell'ambiente sociale in cui si svolgono poiché tali fenomeni ed ambiente sociale sono avvinti da stretti rapporti di interdipendenza.

Egli introduce quindi la prospettiva aziendale nello studio del fenomeno del consumo svolto all'interno di diversi istituti, tra cui le famiglie, a cui dedica particolare attenzione.

Leggendo le opere fondamentali dell'economia aziendale zappiana in ordine cronologico, quindi partendo dalle "Tendenze nuove" del 1927, per giungere a "Le produzioni" del 1956-57 e terminando infine con "L'economia delle aziende di consumo" del 1962, emerge una progressiva maturazione della disciplina che nella mente del Maestro viene ad assumere la fisionomia di una scienza che non si limita allo studio ed all'interpretazione del fenomeno aziendale, ma ha pure lo scopo di assicurare il progresso

economico, civile e sociale. Ed il fulcro di tutto questo per Zappa è l'Uomo, quale portatore di bisogni materiali ma anche di bisogni di carattere spirituale, intellettuale, sociale e morale.

In questo senso “L'economia delle aziende di consumo” segna una sorta di punto d'arrivo e di piena consapevolezza di questa concezione, solo parzialmente anticipata ne “Le produzioni”.

Anche i tre allievi di Gino Zappa di prima generazione più rappresentativi – Pietro Onida, Carlo Masini e Aldo Amaduzzi, anche se poi quest'ultimo si è progressivamente distaccato dal Maestro individuando percorsi di ricerca autonomi (Coronella, 2014, 386-388) – si sono soffermati, e non superficialmente, su profili attinenti alle problematiche riconducibili alla CSR.

Pietro Onida con i suoi, notevoli, scritti ha cercato di diffondere e completare l'impostazione del Maestro. A lui si devono il perfezionamento dell'esposizione dell'economia aziendale dapprima tramite l'opera “L'azienda” (Onida, 1954a) e successivamente con il volume “Economia d'azienda” (Onida, 1960) dove tra l'altro si è soffermato lungamente sulla funzione sociale dell'azienda, il ruolo del profitto ed il concetto di soggetto economico.

Carlo Masini è uno degli esponenti più puri della tradizione economico-aziendale italiana e, insieme a Pietro Onida, l'allievo di prima generazione che più ha lavorato per la sistematizzazione dell'economia aziendale.

La sua opera più importante è senza dubbio “Lavoro e risparmio” (Masini, 1970), la quale è molto interessante anche ai nostri fini in quanto al suo interno lo studioso si sofferma con spunti estremamente interessanti sulla funzione sociale dell'azienda, il concetto di soggetto economico e sul temperamento degli interessi all'interno della combinazione produttiva.

Su quest'ultimo tema, tuttavia, l'autore che ha – peraltro per primo – prodotto una vera e propria “pietra miliare” è Aldo Amaduzzi (Amaduzzi, 1949). Assai pregevole è pure il suo pensiero sul ruolo del profitto all'interno dell'azienda. Come è stato anticipato egli, pur sviluppando il pensiero Zappiano, ha poi orientato la propria attività scientifica in maniera autonoma fondando l'indirizzo di studi noto come “sistemico”. Nel fare ciò è giunto a concepire l'azienda come un sistema di forze economiche, aperto e dinamico, con una progressione ed una maturazione del concetto che si apprezza leggendo i volumi in cui si è soffermato sull'argomento (Amaduzzi, 1936; Amaduzzi, 1953). A questa, per l'appunto, ha collegato, oltre alla teoria dell'equilibrio aziendale e dei circuiti finanziario ed economico della gestione aziendale, il concetto dell'equilibrio tra interessi configgenti che ritroviamo come componente della moderna accezione di CSR.

Ciò posto, grazie ad un'attenta lettura degli scritti di questi illustri autori è stato possibile individuare importanti elementi comuni sui quali si fonda il

concetto di responsabilità sociale d'impresa secondo quanto ritiene autorevole dottrina internazionale.

Nello specifico, le opere dei suddetti studiosi dalle quali emergono concetti in linea con tematiche riconducibili alla CSR sono riportate, in ordine di anno di pubblicazione, nella Tabella 1.1. In tale tabella vengono presentate anche, in merito ad ogni lavoro, specifiche informazioni editoriali che sono utili per comprendere il grado di diffusione e quindi di “disseminazione” dei relativi contenuti.

In dettaglio, dall'analisi di tali contributi emergono importanti riflessioni riconducibili a specifiche declinazioni della CSR, ed in particolare a:

- la funzione sociale dell'azienda;
- il ruolo del profitto;
- il contemperamento dei diversi interessi all'interno dell'azienda.

1.5. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla *corporate social responsibility*: la funzione sociale dell'azienda

La natura sociale dell'azienda e la sua responsabilità sociale traggono origine dal tentativo di rispondere alle istanze e sollecitazioni provenienti dall'esterno, compatibilmente con le esigenze di tipo interno. Ciò non equivale sicuramente a dire che l'impresa debba abdicare al suo tradizionale ruolo di centro di produzione di ricchezza e valore, ma che piuttosto tale produzione debba essere coniugata con il rispetto e la salvaguardia dei valori fondamentali della persona umana e dell'ambiente. Questo significa tendere sempre ad un'economicità piena, totale e non parziale, cioè conseguita “sacrificando” determinati valori.

In tal senso la responsabilità sociale si esplica nella finalità fondamentale dell'azienda di creazione durevole di valore, intesa come creazione ed equa distribuzione di ricchezza tra tutti coloro che hanno contribuito a produrla, nel rispetto della legge e dei diritti fondamentali dell'uomo. Peraltro, ciò emerge da quanto poc'anzi osservato nell'ambito della analisi delle differenti definizioni di CSR.

Nello specifico, è opportuno distinguere tra finalità e funzione dell'azienda. La prima può essere osservata in chiave originaria esplicandosi nel soddisfacimento dei bisogni umani in maniera diretta ed indiretta, oppure in termini istituzionali quale creazione durevole di ricchezza. La seconda, ovvero la funzione, riguarda prevalentemente aspetti esterni alla stessa.

Tab. 1.1 – Le opere dei Maestri dell’Economia Aziendale in relazione alla CSR in ordine cronologico di pubblicazione

Anno	Autore	Titolo	Tipologia di opera	Informazioni editoriali
1949	Aldo Amaduzzi	Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell’impresa	Monografia	Opera di 153 pagine pubblicata dalla Casa editrice Cacucci di Bari. Questa monografia è stata ristampata nel 1957 dalla Casa editrice Viscontea di Milano
1953	Aldo Amaduzzi	L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni	Monografia	Opera di 641 pagine. Questa monografia, facente parte del “Trattato di Ragioneria” composto da 11 volumi della Casa editrice Utet di Torino e diretto dallo stesso Amaduzzi, ha avuto due edizioni successive, nel 1963 e nel 1978 ed è stata ristampata più volte nel corso degli anni
1954	Pietro Onida	L’azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione	Monografia	Opera di 411 pagine pubblicata dalla Casa editrice Giuffrè
	Pietro Onida	L’azienda. Fondamentali problemi della sua efficienza	Articolo su rivista	Opera di 41 pagine pubblicata sulla “Rivista dei Dottori Commercialisti”, Anno V, fascicolo 6, novembre-dicembre
1956-1957	Gino Zappa	Le produzioni nell’economia delle imprese	Monografia	Opera in tre volumi, rispettivamente di 548, 938 e 749 pagine, pubblicati nel 1956 (il primo) e nel 1957 (il secondo ed il terzo) dalla Casa editrice Giuffrè nella “Biblioteca di economia di azienda” diretta dallo stesso Zappa. Ai nostri fini è determinante il primo volume (1956)
1958	Gino Zappa	La dinamica dei processi economici e delle altre coordinazioni di gestione nelle aziende	Articolo su rivista	Opera di 19 pagine pubblicata sulla “Rivista dei Dottori Commercialisti”, Anno IX, fascicolo 5, settembre-ottobre
	Gino Zappa	L’ipotesi del costante nella dottrina e nella gestione d’azienda	Articolo su rivista	Opera di 15 pagine pubblicata su “Il Risparmio”, Anno VI, fascicolo 12, dicembre
1959	Gino Zappa	La perdurante instabilità dei mercati e delle gestioni di azienda	Articolo su rivista	Opera di 22 pagine pubblicata su “Il Risparmio”, Anno VII, fascicolo 2, febbraio
	Gino Zappa	Le condizioni e le circostanze di instabilità delle gestioni di azienda	Articolo su rivista	Opera di 15 pagine pubblicata sulla “Rivista dei Dottori Commercialisti”, Anno X, fascicolo 2, marzo-aprile
	Gino Zappa	Nuove condizioni e circostanze dell’instabile gestione di azienda	Articolo su rivista	Opera di 26 pagine pubblicata su “Il Risparmio”, Anno VII, fascicolo 6, giugno
	Gino Zappa	La ricercata stabilità dell’economia delle aziende e dei mercati	Articolo su rivista	Opera di 26 pagine pubblicata su “Il Risparmio”, Anno VII, fascicolo 9, settembre
	Gino Zappa	La nozione di sistema; le sue vaste applicazioni; i diversi sistemi dei valori nell’economia di ogni azienda	Articolo su rivista	Opera di 13 pagine pubblicata su “Il Risparmio”, Anno VII, fascicolo 11, novembre

1960	Gino Zappa	Il divenire sociale	Articolo su rivista	Opera di 35 pagine pubblicata su "Il Risparmio", Anno VIII, fascicolo 1, gennaio
	Gino Zappa	La popolazione, i suoi movimenti e la sua economia	Articolo su rivista	Opera di 25 pagine pubblicata su "Il Risparmio", Anno VIII, fascicolo 4, aprile
	Gino Zappa	Le classi delle società umane: la famiglia	Articolo su rivista	Opera di 13 pagine pubblicata sulla "Rivista dei Dottori Commercialisti", Anno XI, fascicolo 2, marzo-aprile
	Carlo Masini	L'organizzazione del lavoro nell'impresa	Monografia	Opera di 357 pagine. Il volume è stato pubblicato dalla Casa editrice Giuffrè nella Serie dell'Istituto di Economia Aziendale dell'Università Bocconi fondata da Gino Zappa
	Pietro Onida	Economia d'azienda	Monografia	Opera di 790 pagine. Il volume è stato pubblicato dalla Casa editrice Utet nella Collana intitolata "Trattato italiano di Economia". Ha avuto due edizioni successive, nel 1965 e nel 1968, ed è stata ristampata più volte nel corso degli anni
1961	Pietro Onida	Economicità socialità ed efficienza nell'amministrazione dell'impresa	Articolo su rivista	Opera di 22 pagine pubblicata sulla "Rivista dei Dottori Commercialisti", Anno XII, fascicolo 1, gennaio-febbraio
1962	Gino Zappa	L'economia delle aziende di consumo	Monografia	Opera di 806 pagine. Il volume è stato pubblicato postumo (Zappa è morto nel 1960) dalla Casa editrice Giuffrè nella Serie dell'Istituto di Economia Aziendale dell'Università Bocconi ed al suo interno sono stati ripresi i contenuti degli articoli pubblicati tra il 1958 ed il 1960
1964	Carlo Masini	La struttura dell'impresa	Monografia	Opera di 89 pagine. Il volume è stato pubblicato dalla Casa editrice Giuffrè nella Serie dell'Istituto di Economia Aziendale dell'Università Bocconi fondata da Gino Zappa
1970	Carlo Masini	Lavoro e risparmio. Economia d'azienda	Monografia	Opera di 733 pagine. Il volume è stato pubblicato dalla Casa editrice Utet nella Collana intitolata "Sociologi ed economisti". Ha avuto una seconda edizione nel 1979 ed è stata ristampata più volte nel corso degli anni

Ai fini del presente lavoro, si sta riflettendo sulla funzione dell'azienda e, in particolare, sulla possibilità di attribuire o meno ad essa una funzione sociale. Tale ruolo emerge eventualmente dalle stesse definizioni che gli autori oggetto di analisi hanno dato al concetto di azienda.

Negli anni trenta alcuni sociologi e studiosi di organizzazione statunitensi si sono soffermati sugli aspetti etici, morali e psicologici dei lavoratori (Mayo, 1933; Maslow, 1943). Tuttavia, tali concetti non furono immediatamente sviluppati nell'ambito degli studi sulle aziende.

In Italia, già nel 1956 Gino Zappa ha riconosciuto nell'ambito della gestione d'azienda l'importanza e la complementarità dell'aspetto sociale con l'aspetto economico. Il Maestro intuisce e ritiene necessaria la armonizzazione e la convergenza, nel lungo periodo, degli interessi specifici con l'interesse dell'azienda stessa.

Egli, infatti, nel ridefinire il concetto di azienda quale istituto economico «[...] destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge, in continua coordinazione, la produzione o il procacciamento e il consumo della ricchezza» (Zappa 1956, 37), ne sottolinea l'aspetto di perdurabilità e di ottica di lungo periodo «[...] trascendendo gli interessi attuali degli individui o dei gruppi umani che concorrono al suo svolgimento» (Zappa 1956, 38).

La rilevanza sociale dell'azienda diviene ancor più cosciente e consapevole nelle ultime produzioni scientifiche del Maestro (Zappa 1958a; 1958b; 1959a; 1959b; 1959c; 1959d; 1959e; 1960a; 1960b; 1960c; 1962), allorché si dedica al tema delle aziende di consumo ed alle relative caratteristiche strutturali e dinamiche, dando particolare risalto agli aspetti sociali, morali e famigliari.

Qui egli dimostra infatti una piena consapevolezza dell'importanza dell'uomo, quale portatore di bisogni materiali, spirituali, morali e sociali e, nel ribadire la definizione di azienda de *Le produzioni* (Zappa 1956, 37), così si esprime: «[...] la nozione di istituto o di istituzione [...] contribuisce a palesare la rilevanza sociale dell'azienda» (Zappa 1962, 547, nota 2). Più avanti afferma: «*Le imprese in quanto esercitano una funzione sociale si compiono come complessi produttivi al servizio della comunità. La produzione per il mercato, nelle imprese private e in molte imprese pubbliche, coinvolge di necessità una funzione sociale*» (Zappa 1962, 681). E, infine, così recita: «*Talvolta si è voluto restringere il largo significato della produttività economica e delle redditività delle aziende contrapponendo a tale aspetto la scarsa socialità ascritta sovente a tutti gli istituti più efficienti, operanti secondo il principio della convenienza economica sia nella produzione sia nel consumo quasi che, si intende entro limiti, la ricchezza, i redditi crescenti e la più diffusa soddisfazione dei bisogni non contribuissero con grande efficacia ad una più alta socialità, non solo negli aspetti materiali ma anche negli aspetti morali e spirituali, della vita dei singoli e delle convivenze sociali*» (Zappa 1962, 711).

Dal canto suo Pietro Onida pone il bene comune come obiettivo dell'attività economica delle aziende stesse, dal momento che «*le aziende si presentano come corpi intermedi fra gl'individui e lo Stato; servono all'individuo e alla collettività*» (Onida 1968, 3).

Inoltre, nel sottolineare la distinzione tra fini ultimi dell'azienda e oggetto della stessa, egli afferma che i primi riguardano il benessere dell'uomo, lo sviluppo della sua personalità, mentre il secondo ha natura economica e riguarda l'attività di produzione e/o consumo di beni economici. Afferma infatti: «*I peculiari ed essenziali problemi dell'azienda sono [...] di produzione, scambio, acquisizione e consumo di beni economici. In questo senso e soltanto in questo*

senso si può dire che l'azienda abbia oggetto economico. L'affermazione non significa che l'azienda in concreto [...] abbia fini unicamente o prevalentemente economici e che la sua vita ponga soltanto problemi economici. Come istituto sociale l'azienda serve ad elevare il benessere dell'uomo, a favorire lo sviluppo della sua personalità ed a far meglio realizzare i fini della vita umana associata che sono essenzialmente di natura etica. La concreta condotta delle aziende è fondamentalmente subordinata a tali fini, e quindi all'etica; le sue scelte hanno significato strumentale e nel loro valore di mezzo a fine debbono adattarsi agli scopi cui esse tendono» (Onida 1968, 43-44).

La condizione di economicità è essenziale per il perseguimento degli obiettivi di lungo periodo dell'istituto azienda. La stessa deve rispondere ad una serie di requisiti, ampiamente illustrati dallo studioso per essere considerata tale e piena.

Il primo requisito dell'economicità aziendale è rappresentato dall'auto-sufficienza dell'azienda, intesa come capacità della stessa di remunerare, attraverso i ricavi, tutti i fattori produttivi impiegati e reiterare i propri processi produttivi nell'ottica della continuità e perdurabilità.

Il secondo requisito del principio di economicità per Onida è rappresentato dall'efficienza nella gestione dell'impresa: efficienza «[...] in termini di rendimenti fisico-tecnici dei diversi fattori e dei vari processi impiegati e, più largamente, in termini di costi di produzione e di vendita» (Onida 1968, 70). Questi aspetti, però, espressione di massimizzazione dei rendimenti fisico-tecnici e di riduzione per quanto possibile dei costi di produzione, devono essere sempre perseguiti considerando determinati limiti, in particolare di natura sociale. In tal senso, infatti, non sarebbe corretto focalizzarsi, semplicemente, su uno solo di tali obiettivi senza considerare il fenomeno nella sua interezza e, quindi, l'eventuale convenienza anche dal punto di vista sociale e del durevole equilibrio di lungo periodo.

Secondo Onida i dirigenti d'azienda devono infatti avere la capacità ed il compito di non perdere mai di vista «[...] il domani più o meno lontano» (Onida 1961, 4) a favore di un'eccessiva attenzione al presente e ai «[...] particolari che limitano l'orizzonte» (Onida 1961, 4). Tali concetti riconducono inevitabilmente all'attuale concetto di "sostenibilità" il quale, in un'ottica globale, si può esplicitare come la capacità di un'organizzazione di continuare la sua attività indefinitamente, avendo tenuto in debita considerazione il suo impatto sul capitale naturale, sociale e umano.

Pietro Onida sottolinea poi, con grande efficacia, l'importanza nella dinamica aziendale non tanto del processo di creazione di valore, ovviamente condizione imprescindibile, ma di quello della sua distribuzione.

In tal modo viene implicitamente attribuito all'azienda un'importante funzione sociale all'interno del contesto di riferimento.

Al riguardo lo studioso così si esprime: «*Le imprese di ogni specie, pubbliche e private, in quanto producono e distribuiscono ricchezza ed offrono occupazione ai lavoratori, in quanto diffondono il benessere e contribuiscono al progresso economico e civile del paese – lungi dall’essere negate alla socialità – svolgono opera altamente sociale e tanto più concorrono alla crescita del bene comune, quanto meglio sono amministrate*» (Onida 1968, 108).

Sotto questo punto di vista, come si illustrerà più diffusamente nel successivo paragrafo, il profitto non è considerato un fine ma un mezzo, necessario per il conseguimento del fine della sopravvivenza aziendale.

Passando al pensiero di Carlo Masini, si nota come egli attribuisca una vera e propria funzione sociale all’operare aziendale. Lo studioso, infatti, fortemente permeato da una coscienza etico-religiosa di matrice cristiana, nel porre al centro della propria teoria la famiglia, sostiene la necessità di tendere al bene comune.

In merito così si esprime: «[...] *nell’impresa si deve tendere al bene comune proprio della sua comunità in armonica composizione con il conseguimento del bene comune oggetto delle altre comunità dell’ambiente economico-sociale*» (Masini 1960, 194).

Nel sottolineare l’importanza del rispetto della persona umana nell’operare aziendale e nel definire l’impresa una «[...] *comunità economico-sociale*» (Masini 1964, 53), egli sostiene inoltre che «[...] *le imprese per attuare i loro fini devono inserirsi in modo socialmente adatto nelle circostanze suscitate dalle comunità politiche di ogni grado per il conseguimento del bene comune di ciascuna di esse*» (Masini 1964, 52).

Masini, infatti, attribuisce all’azienda una fondamentale proprietà sociale proprio in virtù del fatto che tale istituto economico-sociale discende dalle istituzioni dell’umanità (Masini 1970, 11).

Lo studioso, in un’edizione successiva del suo trattato, rafforza ulteriormente il concetto inserendo addirittura il termine “sociale” all’interno della definizione di azienda. Egli definisce infatti l’azienda un «[...] *istituto economico sociale che produce redditi e capitali per la remunerazione di chi in essa presta lavoro e di chi in essa investe capitali*» (Masini 1979, 5).

Altrettanto importante è la visione di Aldo Amaduzzi il quale definisce l’azienda quale «[...] *sistema di forze economiche che sviluppa, nell’ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme, a favore del soggetto economico ed altresì degli individui che vi cooperano*» (Amaduzzi 1953, 16).

Egli sostiene che «[...] *l’antitesi tra lavoro e capitale trova punto di unione nel comune necessario complemento che è l’azienda*» ed ancora che il fine ultimo di tutti coloro che lavorano per e nell’azienda è quello di «[...]

impiegare la parte di frutto che ad ognuno compete [...] per la soddisfazione di bisogni propri e dei familiari» (Amaduzzi 1953, 16).

Se si considera, invece, il finalismo aziendale sulla base di un approccio soggettivo, ossia strettamente correlato ai soggetti coinvolti nell'attività aziendale, si osserva come esso abbia subito variazioni con il progressivo ampliarsi o restringersi del numero dei "soggetti" considerati rilevanti.

Aldo Amaduzzi, tra l'altro, è stato tra i primi a rilevare un collegamento tra la definizione di azienda e la presenza di un soggetto economico, quale soggetto nei cui confronti debba essere svolta l'attività aziendale, ed intendendo per esso quel gruppo di persone nel cui interesse prevalente l'azienda opera (Amaduzzi 1953, 57).

Tuttavia, l'interpretazione del concetto di "soggetto economico" non è univoca in dottrina e da essa dipende l'ampliamento o il restringimento delle finalità aziendali.

Masini, infatti, estendendo il concetto di soggetto economico a tutti coloro che sono interessati alla vita dell'azienda, intendendo per essi l'insieme di persone cui pervengono gli interessi istituzionali di impresa, e non più solo a coloro che hanno il potere di comando, implicitamente include, tra gli obiettivi aziendali, il soddisfacimento degli interessi di tutti e, pertanto, approda ad una visione sociale dell'azienda.

In concreto Masini parla di soggetto economico in termini di «[...] persone che con i loro interessi dominano e governano l'impresa», ma con ciò intende il fatto che tali interessi sono in grado di influenzare le decisioni di coloro che governano l'azienda. Si tratta pertanto di un'azione che può definirsi "indiretta" (Masini, 1970, 39).

Egli nel merito così si esprime: «*I fini dell'azienda devono essere coerenti con i fini superiori della persona umana secondo etica e religione, sia in quanto gli interessi che con essi si soddisfano sono pertinenti alle persone fisiche che direttamente o indirettamente tramite persone giuridiche sono membri del soggetto economico, sia per le interrelazioni più varie con le persone di altre aziende*» (Masini 1970, 49).

Nell'edizione successiva del suo scritto lo studioso parla di *soggetti di istituto* in maniera più estensiva rispetto al soggetto economico. Egli infatti così si esprime: «*Con riguardo all'istituto si ha un soggetto di istituto: i portatori di fini istituzionali. Tale soggetto non sempre è anche economico [...]. Il soggetto di istituto è costituito dall'insieme delle persone fisiche cui fanno capo tutti i fini istituzionali*» (Masini 1979, 41). Di queste "persone", nella visione di Masini, vengono a far parte, autorevolmente, *i dipendenti* e, più in generale, *i collaboratori dell'azienda*, ai quali, peraltro, essa deve garantire «[...] una remunerazione in condizioni e circostanze tali da consentire

l'elevazione economico-sociale personale e, proporzionalmente, del nucleo familiare cui pertengono» (Masini, 1970, 41).

Carlo Masini ritiene infatti che i fini dell'azienda debbano essere:

- il soddisfacimento delle attese sia economiche che non economiche di tutte le persone che a vario titolo prestano la loro attività all'interno dell'azienda;
- il soddisfacimento delle attese di chi ha conferito il capitale e, quindi, si è assoggettato al rischio di impresa;
- «[...] *la partecipazione attiva allo sviluppo economico e sociale del Paese» (Masini 1979, 17).*

Non vi è dubbio che l'estensione dei soggetti di cui sopra deriva da un'evoluzione del ruolo che l'azienda riveste nel contesto di riferimento e del riconoscimento di una sua responsabilità sociale.

Anche Onida, riprendendo il pensiero di Masini, giunge a formulare un concetto di soggetto economico, che dovrebbe «[...] *essere almeno esponente degli interessi sia di coloro che forniscono il capitale proprio, sia delle persone che attuano, con attività organizzata, l'azienda e che di questa fanno l'oggetto del proprio lavoro, inteso nel suo significato economico (attesa di remunerazione) e morale (esplicazione e perfezionamento della personalità umana)» (Onida 1968, 30).*

In quest'ottica, pertanto, l'azienda svolge un ruolo economico, in quanto soddisfa i bisogni dell'uomo, un ruolo sociale, in quanto produce effetti sullo sviluppo della società e un ruolo culturale, in quanto permette un ampliamento del patrimonio di conoscenze.

I bisogni umani sono in tal senso ricondotti nell'ambito di una visione etica e il concetto dell'economicità non appare in contrasto con quello della socialità.

1.6. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla *corporate social responsibility*: il ruolo del profitto

Il tema del profitto e della tendenza alla sua massimizzazione da parte delle aziende è stato da sempre uno dei concetti più controversi della dottrina economica-aziendale, oggetto di discussioni e di differenti interpretazioni e, alcune volte, di ideologie che hanno messo in discussione l'importanza e/o la validità morale dello stesso.

La mancanza di univocità e di omogenee interpretazioni derivano, in primo luogo, dai differenti significati attribuiti, nel corso del tempo e nei diversi

ambiti, al termine “profitto”. Ciò è ancor più aggravato dal tentativo, più volte messo in atto, di strumentalizzarne il significato a scopi politico-ideologici.

I fondamenti dell’economia aziendale insegnano in realtà come il profitto sia un’imprescindibile condizione per lo sviluppo e la continuità dell’azienda che fonda la sua moralità laddove impone il massimo rendimento dalle risorse a disposizione, impedendo, in tal modo, la distruzione di ricchezza.

La grandezza profitto rappresenta la ricchezza eccedente la congrua remunerazione di tutti i fattori produttivi impiegati in azienda, compresi quelli figurativi e rappresenta una condizione necessaria, ma non sufficiente, per conseguire e mantenere le condizioni di equilibrio aziendale nel lungo periodo.

L’idea assoluta e semplicistica che l’impresa debba tendere alla massimizzazione del profitto va, infatti, chiarita al fine di essere interpretata correttamente.

A questo proposito, gli studiosi oggetto di attenzione del presente scritto insegnano come non sarebbe corretto considerare il profitto un fine in senso assoluto né, al contrario, ignorarlo e, conseguentemente, ritenere che l’azienda debba perseguire fini differenti.

Il profitto non è, infatti, fine a se stesso, ma rappresenta una condizione necessaria per la sopravvivenza dell’azienda. Ciò deriva, peraltro, dalla considerazione che per creare e distribuire nuova ricchezza nel tempo è necessario il preventivo conseguimento del profitto ed il suo successivo reinvestimento all’interno dell’azienda stessa. Reinvestendolo in azienda, si attua un processo di autofinanziamento che consente all’impresa di conseguire e mantenere l’equilibrio di lungo periodo. Esso è, pertanto, un mezzo e non un fine aziendale.

In effetti, già oltre cinquecento anni fa nella sua “Summa”, Luca Pacioli (Pacioli, 1494) segnala come, seppur nel rispetto dei valori etici e morali e nella logica di evitare indebiti arricchimenti personali a scapito di altri, il conseguimento del profitto per l’imprenditore sia da ritenersi addirittura necessario proprio per consentire la sopravvivenza dell’azienda (Cavazzoni, 2015, 76).

Le stesse considerazioni sviluppate in relazione alla funzione sociale dell’azienda nella visione di Onida devono svolgersi riferendosi alla massimizzazione del profitto. Anche in questo caso risulta di fondamentale importanza non porlo come unico obiettivo da perseguire, sacrificando, per esso, altre remunerazioni di fattori produttivi.

Analizzando il pensiero dello studioso risulta evidente come a lui fosse già ben chiaro l’attuale concetto di socialità e che l’economicità derivante dalla sua “teoria dei massimi simultanei” ben si sposasse con tale socialità; in tal senso quest’ultima risulta strumentale alla stessa economicità che, anzi, la comprende. La teoria dei massimi simultanei prescrive che l’azienda sia tesa al perseguimento dei suoi obiettivi non massimizzando un solo elemento, il

profitto, ma realizzando dei «[...] *massimi simultanei, per quanto riguarda salari, dividendi e autofinanziamenti, dinamicamente insieme combinati*» (Onida 1968, 91).

Eventuali politiche o azioni aziendali che contrastino con questi principi, pur se per qualche tempo portatrici di redditività e di profitti, magari a spese del fattore lavoro o dei consumatori, si rivelerebbero, a lungo andare, dannose per lo sviluppo duraturo dell'azienda. Soltanto in quest'ottica, gli interessi che ruotano intorno all'azienda, apparentemente divergenti, troverebbero giusta composizione nel lungo periodo nel perseguimento del bene comune.

Già nel 1954, Onida così si esprime: «*Entro i limiti della morale e del diritto, la tendenza al lucro nella vita dell'azienda di produzione costituisce una forza sana e socialmente utile ed è dannoso condannarla. Se l'acqua che cade dalle montagne può seminare rovine, non per questo giova invocare la siccità; conviene piuttosto incanalare l'acqua per trarne forza e luce*» (Onida 1954b, 716). Lo stesso concetto viene più volte ribadito ne "L'azienda" (Onida 1954a).

Il concetto di economicità caro ad Onida, dunque, permette di conciliare il profitto con l'utilità sociale del Paese. Al contrario, la redditività che mal si concilia con la socialità è quella di «[...] *breve respiro, vista col paraocchi o slegata dalle sorti dell'impresa a lungo andare e qualificata da speculazioni predatorie, anche se ingegnose*» (Onida 1961, 15). Non vi è dubbio che tale redditività escluda la sopravvivenza dell'azienda nel lungo periodo.

Carlo Masini, nel riconoscere l'economicità quale finalità perseguibile dall'azienda, specifica che questa non è l'unico ed ultimo fine; i fini istituzionali della medesima possono essere infatti anche di carattere non economico (Masini 1970, 49). Al riguardo così si esprime: «*Al Lettore accorto [...] non sfugge quanto sia erronea l'affermazione che il fine dell'impresa è il "reddito". Quest'ultimo è un complesso fenomeno della dinamica economica sia dell'azienda di consumo e patrimoniale familiare, sia dell'azienda di produzione, sia dell'azienda composta pubblica, ma non è il fine; è una parte del sistema dei valori dell'ordine economico (l'azienda) degli istituti considerati*» (Masini 1970, 52).

Infine, Aldo Amaduzzi riconosce al profitto un carattere strumentale allo sviluppo della vita di impresa, laddove esso consente non solo di perseguire una condizione statica di equilibrio economico (che si raggiungerebbe anche solo conseguendo reddito e non profitto), ma una condizione prospettica e dinamica dello stesso (Amaduzzi 1953, 178 ss.).

Mutuando i termini oggi diffusi si potrebbe dire che l'azienda non può sopravvivere nel lungo periodo ignorando i principi base della sostenibilità.

1.7. Le visioni pionieristiche dei Maestri dell'Economia Aziendale in merito alla *corporate social responsibility*: il contemporaneo dei diversi interessi all'interno dell'azienda

La visione dell'azienda come un centro di interessi da coordinare e gestire adeguatamente, nonché da comunicare con gli strumenti più idonei, non è frutto di studi recenti ma proviene da lontano, ed in particolare da quando, già nel 1949, Amaduzzi pubblicò il volume intitolato "Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa" (Amaduzzi, 1949), poi ristampato nel 1957 con altra casa editrice (Amaduzzi, 1957), soffermandosi, in particolare, sugli interessi convergenti-divergenti nell'impresa nell'ambito dello strumento di comunicazione per eccellenza, ovvero il bilancio di esercizio. Tuttavia, molte considerazioni, che sono valide per il processo di redazione del bilancio di esercizio, possono essere tranquillamente estese all'influenza che i differenti interessi possono avere in generale sul "sistema azienda".

Aldo Amaduzzi in questa sua opera analizza il bilancio come sede di un conflitto ed equilibrio di interessi tra tutti coloro che nella sua redazione vorrebbero che fossero rispettate le proprie istanze. In particolare, ciascun portatore di interesse vorrebbe che i redattori del bilancio adottassero quei criteri di valutazione che meglio si adattano e soddisfano i propri interessi. A questo scopo distingue tra interessi "obiettivi" e "subiettivi" (soggettivi). I primi sono «[...] *dettati dalla necessità di mantenimento delle condizioni di equilibrio aziendale, ed in genere dalla necessità del buon governo dell'azienda e dalle esigenze conoscitive che tali necessità comportano*» (Amaduzzi 1949, 13) e, per tale motivo, sono "naturalmente" conformi alle condizioni di equilibrio aziendale. Gli interessi soggettivi, invece, sono quelli che «[...] *fanno capo a persone o gruppi di persone che prestano la loro opera nell'azienda o, che, dal di fuori si interessano del posto che l'azienda può occupare nel sistema sociale*» (Amaduzzi 1949, 14).

Gli interessi soggettivi, che a loro volta possono essere interni o esterni all'azienda, si distinguono in interessi che agiscono nello stesso senso degli interessi oggettivi e quindi in conformità al conseguimento dell'equilibrio aziendale (Amaduzzi, 1949, 57-69) ed in interessi che agiscono, invece, in maniera contraria al conseguimento ed al mantenimento di tale condizione di equilibrio e, quindi, in senso opposto agli interessi oggettivi (Amaduzzi, 1949, 70-92).

Tra i portatori dei primi, Amaduzzi individua coloro che hanno potere deliberativo e consultivo all'interno dell'azienda e, quindi, i soci, gli amministratori, i dirigenti e i sindaci. Lo studioso include in questa categoria anche i dipendenti, allorché questi siano in grado di apprezzare e perseguire un interesse a lungo andare e, pertanto, non immediato.

I soci sarebbero mossi, nel loro interesse convergente a quello oggettivo, dalle stesse esigenze dell'azienda, ossia crescita, sviluppo e mantenimento delle condizioni di equilibrio di lungo periodo. Le cariche sociali e i dirigenti tenderebbero verso il medesimo interesse animati dalla responsabilità che incombe sul loro ruolo in caso di comportamenti contrari a tale condotta.

Gli stessi soggetti portatori di interessi conformi alle condizioni di equilibrio di lungo periodo (soci compresi) qualora mossi solo da tornaconto personale di breve periodo, sarebbero identificabili in soggetti con interessi contrari a quelli oggettivi dell'azienda.

Lo stesso ragionamento può essere effettuato, ad esempio, per i soci o i dirigenti troppo interessati ai risultati di breve periodo, senza tenere conto delle condizioni prospettiche di equilibrio aziendale. È doveroso, in tal senso, il richiamo ai recenti scandali finanziari, frutto di strategie di breve periodo.

Ancora, analoghe riflessioni possono estendersi ai dipendenti ed alle organizzazioni sindacali quando le loro azioni sono orientate a massimizzare il loro beneficio remunerativo perdendo di vista l'ottica della perdurabilità aziendale, che è la sola che può garantire il mantenimento del loro posto di lavoro nel non breve andare.

Pure tra i soggetti estranei all'azienda si possono distinguere coloro che sono portatori di interesse conforme alle condizioni di perseguimento e mantenimento dell'equilibrio aziendale e coloro che, al contrario, detengono interessi contrastanti quelli oggettivi.

Nella prima tipologia Amaduzzi ricomprende le associazioni di categoria cui l'azienda aderisce e le aziende facenti parte del medesimo gruppo della stessa, mentre nella seconda egli include anzitutto il Fisco, dati i diversi criteri e, ovviamente, le diverse finalità alla base della determinazione del reddito di esercizio e del reddito imponibile fiscale.

Aldo Amaduzzi giunge pertanto alla conclusione che il bilancio deve essere disintegrato e differenziato sulla base dei diversi interessi che in esso vi convergono, ma solo se rispondenti alle condizioni oggettive dell'equilibrio aziendale.

Secondo lo studioso, il conflitto si elimina quindi nel momento in cui si condivide il medesimo obiettivo, ossia l'equilibrio di lungo periodo nell'ottica della sopravvivenza e dello sviluppo.

I vari soggetti, portatori dei diversi interessi, influiscono sulla formazione del bilancio, sui criteri di valutazione utilizzati per lo stesso, ma prima ancora che sul bilancio, sulle operazioni di gestione e sull'organizzazione aziendale, quindi, implicitamente su ogni decisione aziendale. Pertanto, l'interpretazione di una tendenziale convergenza delle finalità proprie dell'azienda trova applicazione non solo laddove si parli specificatamente di bilancio, ma in ogni aspetto della vita aziendale.

L'attualità di quest'opera è quantomai evidente laddove oggi si parli di necessario contemperamento degli interessi di tutti gli *stakeholder*, di necessità di tenere nella giusta considerazione le esigenze di tutti gli interlocutori sociali e, in particolare, laddove si consideri che gli interessi di ciascun interlocutore sociale nel lungo periodo non possono che convergere con l'interesse dell'azienda di perdurabilità e sviluppo. Nessuno, infatti, può avere interesse a che l'azienda non sia più in grado di mantenersi sul mercato.

Peraltro, in dottrina sono stati individuati diversi meccanismi tesi al contemperamento degli interessi e, quindi, al superamento del conflitto.

Sulla convergenza o conflittualità di interessi in azienda ha teorizzato anche Carlo Masini, laddove, come già visto, definisce i confini del soggetto economico in coloro che posseggono interessi istituzionali nell'azienda e che, pertanto, traggono dal continuo svolgimento dell'azienda il bene comune.

Più precisamente, secondo Masini, gli interessi che convergono nell'azienda dovrebbero seguire una gerarchia che pone al primo posto la persona umana e il rispetto dei valori etici e morali (Masini, 1970, 8 e ss.).

Pure Pietro Onida si è soffermato a riflettere in merito al conflitto di interessi all'interno della combinazione produttiva. Anzitutto, sull'equilibrio/disequilibrio tra la politica dei dividendi e quella dell'autofinanziamento. La prima è necessaria per remunerare adeguatamente il fattore capitale proprio, la seconda per consentire il potenziamento e lo sviluppo dell'impresa nel lungo periodo. Se apparentemente, osserva Onida, l'assegnazione dei dividendi e l'autofinanziamento possono apparire come esigenze contrapposte, dal momento che una maggiore ritenzione di utili comporta una minore distribuzione di dividendi, in realtà tale comportamento consente altresì di stabilizzare la capacità di reddito dell'azienda e di conseguire maggiori utili da distribuire nel futuro (Onida 1968, 82 ss.).

Un'ulteriore manifestazione di tale conflitto emerge nell'ambito del processo di distribuzione della ricchezza ed in particolare dalle politiche retributive. Anche in questo caso, lo studioso osserva come l'interesse, apparentemente confliggente del lavoratore ad avere un'alta remunerazione, non debba, in realtà, far perdere di vista le esigenze di autofinanziamento e di remunerazione del capitale proprio che, qualora disattese, comporterebbero inevitabili effetti negativi anche sulla stessa remunerazione dei lavoratori.

Peraltro, Onida sottolinea l'aspetto etico e sociale che coinvolge la politica retributiva dei lavoratori, considerato che l'azienda non può non tenere conto, nelle sue esigenze di sviluppo, anche dello sviluppo del lavoratore come persona (Onida 1968, 88).

Particolarmente suggestivo ed esaustivo sul punto appare il seguente passo: *«L'economia insegna invero che anche per le imprese – come per gli individui, le famiglie e le nazioni – la prosperità si conserva durevolmente,*

e si sviluppa, diffondendola presso gli altri, piuttosto che difendendola contro gli altri. Non dura a lungo la prosperità degli individui, delle imprese e delle nazioni, costruita sulla miseria altrui. Le conclusioni dell'economia convergono, in questo, con le esigenze di una superiore etica sociale. Nel senso qui inteso, lo spirito di socialità nell'amministrazione d'impresa, per quanto riguarda specialmente i rapporti tra l'impresa e i lavoratori, i risparmiatori e i consumatori, lungi dal contrastare con l'economicità, è conforme ad essa; non è sollecitato soltanto dalla morale ma pure dall'economia» (Onida 1968, 93).

Peraltro, già Zappa, ne “Le Produzioni”, nel sottolineare il contributo che le imprese, soprattutto di maggiori dimensioni, danno al bene comune, sostiene che *«gli interessi del soggetto economico d'impresa non sono appagati di solito in misura ragionevole nel lungo andare quando non siano moderati e aggiustati agli interessi dei collaboratori, in questi ultimi compresi i risparmiatori che alla produzione offrono il capitale proprio e, in parte, il capitale di credito»* (Zappa 1956, 309). Nelle aziende, in particolare nel lungo periodo, per Zappa *«[...] si compongono gli interessi dei singoli e per il bene comune si moderano gli egoismi particolari»* (Zappa 1956, 38).

1.8. Considerazioni conclusive

L'esame delle opere pubblicate dagli insigni studiosi nel periodo oggetto d'indagine ha consentito di appalesare tre ampie ed importanti tematiche sviluppate dagli stessi pienamente pertinenti rispetto ai contenuti dell'attuale CSR ed in particolare: la funzione sociale dell'azienda; il ruolo del profitto; il temperamento dei diversi interessi all'interno dell'azienda.

A ben guardare, esse possono essere ulteriormente o più analiticamente declinate, conducendo ad evidenziare come i Maestri dell'economia aziendale si siano soffermati su:

- la necessità di sopravvivenza dell'azienda, intesa come istituto economico e sistema di forze aperto e dinamico, nel lungo periodo;
- la rilevanza del fattore umano all'interno dell'azienda;
- la complementarità tra aspetti sociali ed aspetti economici all'interno dell'azienda;
- il profitto inteso come mezzo e non come fine dell'azienda;
- la necessità di convergenza tra interessi dell'azienda interessi specifici nel lungo periodo, unitamente al soddisfacimento degli interessi del soggetto economico.

Si sottolinea, ancora una volta, come tali tematiche, espressioni del pensiero di Gino Zappa, Pietro Onida, Carlo Masini e Aldo Amaduzzi, eviden-

ziano in maniera inequivocabile importanti elementi di omogeneità con alcuni contenuti tipici delle diverse accezioni di CSR consolidate in letteratura nel corso degli ultimi anni, sia a livello nazionale che internazionale (Coronella *et al.* 2016, 336-338; Leopizzi *et al.* 2017, 397-399). Più precisamente:

- le riflessioni svolte in merito alle caratteristiche dell'azienda quale istituto economico atto a perdurare nel tempo e quale sistema di forze aperto e dinamico sono riconducibili al concetto di azienda come sistema di *stakeholder* e di relazioni, nonché al ruolo che l'azienda svolge nel contesto di riferimento e all'ottica di lungo periodo;
- la rilevanza del fattore umano all'interno dell'azienda si sovrappone a numerosi concetti di CSR. Dare adeguata importanza al fattore umano, infatti, significa, da un lato, temperare i diversi interessi che ruotano intorno all'azienda, peraltro cercando di rispondere alle esigenze degli *stakeholder*, dall'altro, dare importanza alle relazioni con le persone che entrano in rapporto con la stessa. Inoltre, ciò equivale ad una piena comprensione del ruolo rivestito dall'azienda nel contesto di riferimento, ovvero contribuire al benessere della collettività, dando maggiore importanza al rispetto di principi etici piuttosto che a quelli strategici, il tutto nell'ottica della sopravvivenza e della perdurabilità di lungo periodo;
- la socialità, non alternativa ma ricompresa nell'economicità e coerente con essa, la considerazione del profitto non come un fine dell'agire aziendale, ma come un mezzo per il perseguimento degli obiettivi aziendali di lungo periodo, il tutto nell'ottica della sopravvivenza, rispondono indubbiamente a principi di natura etica e sono perfettamente coerenti con il ruolo che l'azienda assume nel contesto di riferimento mediante la creazione di valore nel lungo periodo;
- infine, la convergenza tra interessi specifici e generali nel lungo periodo ed il soddisfacimento degli interessi del soggetto economico, la cui ampiezza varia in funzione del numero di soggetti considerati rilevanti, sono un esplicito richiamo al ruolo dell'azienda nel contesto di riferimento, alla creazione di ricchezza nel lungo periodo e all'equa distribuzione della stessa tra tutti coloro che hanno contribuito, a diverso titolo, a produrla.

Per tali motivi, dall'analisi effettuata e dal relativo confronto, emerge con chiarezza come i Maestri italiani di Economia Aziendale richiamati nel presente lavoro debbano essere considerati dei veri e propri "pionieri" e quindi antesignani delle tematiche legate alla CSR, le quali si sono poi sviluppate e diffuse nel contesto internazionale soltanto a partire dalla fine degli anni settanta.

In estrema sintesi possiamo affermare che tali studiosi avevano già ben chiara la visione del ruolo delle aziende quale centro motore propulsore dell'economia, dove la componente umana assume però un carattere

fondamentale, ed hanno così dedicato una particolare attenzione alla dimensione sociale ed ambientale del fenomeno economico.

La questione assume ancora più rilevanza se pensiamo al contesto (situazione aziendale, letteratura specifica, quadro normativo, ecc.) che caratterizzava il periodo sottoposto ad osservazione e che non è paragonabile a quello di venti-trent'anni successivi, allorquando il dibattito sulla CSR inizia e diffondersi per poi entrare nella fase della maturità.

In tal caso la significativa portata concettuale ed il profilo innovatore del pensiero e delle produzioni scientifiche osservate con riferimento ai Maestri trattati nel presente lavoro nell'ambito del periodo storico qui considerato emerge con ancora maggiore intensità, evidenziando inequivocabilmente la portata innovativa dei loro scritti.

Ciò anche in relazione agli studi in ambito internazionale, che si sono diffusi soltanto a partire dagli anni settanta, periodo a partire dal quale si è sviluppata e diffusa la produzione letteraria internazionale su questo tema.

Non vi è alcun dubbio infatti che al loro interno si riscontra la presenza di buona parte dei concetti già ben individuati e studiati dalla migliore dottrina economico-aziendale italiana, ovvero da parte dei Maestri della nostra disciplina.

Bibliografia

- Ackerman R.W., Bauer R.A. (1976), *Corporate social responsiveness*, Reston: Reston Publishing.
- Adams C.A. (2002), "Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting: beyond current theorizing", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15, No. 2: 223-250.
- Adams, C.A., Hill W.Y., Roberts C.B. (1998), "Corporate social reporting practices in Western Europe: Legitimating corporate behaviour?", *British Accounting Review*, Vol. 30, No. 1: 1-21.
- Amaduzzi A. (1936), *Aziende di erogazione. Primi problemi di organizzazione, gestione e rilevazione*, Messina-Milano: Casa Editrice Giuseppe Principato.
- Amaduzzi A. (1949), *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Bari: Cacucci.
- Amaduzzi A. (1953), *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Torino: Utet.
- Amaduzzi, A. (1957), *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Milano: Editrice Viscontea.
- Belkaoui A., Karpik P.G. (1989), "Determinants of the corporate decision to disclose social information", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 2, No. 1: 36-51.
- Bowen, H.R. (1953), *Social responsibilities of the businessman*, New York: Harper & Row.

- Bright D. (2006), "Virtuousness Is Necessary for Genuineness in Corporate Philanthropy", *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 3: 752-754.
- Canak W., Miller B. (1990), "Gumbo Politics: Unions, Business, and Louisiana Right-to-Work Legislation", *Industrial & Labor Relations Review*, Vol. 43, No. 2: 258-271.
- Carroll, A.B. (1979), "A Three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4: 497-505.
- Carroll, A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility", *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4: 39-48.
- Carroll, A.B. (2000), "Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, No. 1: 33-42.
- Carroll, A.B. (2001), "Models of management morality for the new millennium", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, No. 2, 365-371.
- Cavazzoni G. (2015), "Et semper il mercadante appresso l'onore consegue lecito et competente guadagno per sua ostentazione", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 115, No. 1-2-3: 71-80.
- Chirieleison C. (2004), "L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility", Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Milano: FrancoAngeli, 83-101.
- Clark, J.M. (1916), "The changing basis of Economic Responsibility", *Journal of Political Economy*, Vol. 24, No. 3: 209-229.
- Commissione Europea (2001), *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Libro Verde, 18 luglio 2001.
- Commissione Europea (2011), *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni del 25 ottobre 2011, n. 681.
- Committee for Economic Development (1971), *Social responsibilities of business corporations*, New York.
- Coronella, S. (2014), *Storia della ragioneria italiana. Epoche, uomini e idee*, Milano: FrancoAngeli.
- Coronella S., Mio C., Leopizzi R., Venturelli A., Caputo F. (2016), "Matching Economia Aziendale and Corporate Social Responsibility: roots and frontiers", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. 116, No. 9-10-11-12: 322-342.
- Crane, A., Matten, D., Spence, L. (2008), "Corporate Social Responsibility in a Global Context", in *Corporate social responsibility Readings and Cases in Global Context*. Abingdon, England: Routledge: 3-20.
- Dahlsrud, A. (2008), "How Corporate Social Responsibility is defined: an analysis of 37 definitions", *Corporate social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 15, No. 1: 1-13.
- Davis K. (1973), "The case for and against business assumption of social responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 2: 312-323.
- Davis K. (1975), "Five propositions for social responsibilities", *Business Horizons*, Vol. 18, No. 3: 19-24.

- Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, Vol. 2, No. 3: 70-76.
- De Nicola, M. (2008), *La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*. Milano: FrancoAngeli.
- Donaldson T., Preston L. (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of management Review*, Vol. 20, No. 1: 65-91.
- Drucker P. (1984), "The new meaning of corporate social responsibility", *California management Review*, Vol. 26, No. 2: 53-63.
- Epstein E.M. (1987), "The corporate social policy process: beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness", *California Management Review*, Vol. 29 No. 3: 99-114.
- Frederick W.C. (1986), "Toward CSR3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs", *California Management Review*, Vol. 28, No. 2: 126-141.
- Frederick W.C. (1998), "Moving to CSR4. What to pack for the trip", *Business & Society*, Vol. 37, No. 1: 40-59.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshfield: Pitman.
- Freeman R.E., Reed D.L. (1983), "Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance", *California Management Review*, Vol. 25, No. 3: 88-107.
- Freeman R.E., Velamuri S.R. (2008), "A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility", Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1186223> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1186223>.
- Friedman, M. (1962), *Capitalism and freedom*, Chicago: Chicago University Press.
- Frooman J.S. (1999), "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 2: 191-205.
- Garriga E., Melé D. (2004), "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, No. 1-2: 51-71.
- Griffin J.J., Mahon J.F. (1997), "The corporate social performance and corporate financial performance debate. Twenty-five years of incomparable research". *Business & Society*, Vol. 36, No. 5: 5-31.
- Habisch A., Jonker J., Wegner M., Schmidpeter R. (2005), *Corporate social responsibility across Europe*, Berlin: Springer Verlag.
- Hackston D., Milne M.J. (1996), "Some determinant of social and environmental disclosure in New Zealand companies", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 9, No. 1: 77-108.
- Heugens P.P.M.A.R., Van Oosterhout J.H. (2002), "The confines of stakeholder management: evidence from the Dutch manufacturing sector", *Journal of Business Ethics*, Vol. 40, no 4: 387-403.
- Johnson H.L. (1971), *Business in contemporary society: framework and issues*, Belmont: Wadsworth.
- Jones T.M. (1980), "Corporate social responsibility revisited redefined", *California Management Review*, Vol. 22, No. 3: 59-67.

- Lehtonen M. (2004), "The environmental-social interface of sustainable development: capabilities, social capital, institutions", *Ecological Economics*, Vol. 49, No. 2: 199-214.
- Leopizzi R., Caputo F., Coronella S., Mio C., Venturelli A. (2017), "La Corporate Social Responsibility nella dottrina aziendale italiana dal secondo dopoguerra agli anni '70", in Borgonovi E., Aiello G., Fellegara A.M., *Sviluppo, sostenibilità e competitività delle aziende. Il contributo degli economisti aziendali*, Bologna: Il Mulino: 379-409.
- Masini C. (1960), *L'organizzazione del lavoro nell'impresa*, Milano: Giuffrè.
- Masini C. (1964), *La struttura dell'impresa*, Milano: Giuffrè.
- Masini C. (1970), *Lavoro e risparmio*, Torino: Utet.
- Masini C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Seconda edizione, Torino: Utet.
- Maslow A.H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50: 370-396.
- Mathews M.R. (1993), *Social responsible accounting*, London: Chapman & Hall.
- Matten D., Crane A. (2005), "Corporate Citizenship: Towards An Extended Theoretical Conceptualization". *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1: 166-179.
- Matten, D., Moon J. (2008), "'Implicit' and 'Explicit' CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2: 404-424.
- Mayo E. (1933), *The human problems of an industrial civilization*, Cambridge: Harvard University Press.
- Meznar M.B., Chrisman J.J., Carroll A.B. (1992), "Social responsibility and strategic management towards an enterprise and strategy classification", *Business and Professional Ethics Journal*, Vol. 10, No. 1.
- Mio C., Venturelli A. (2013), "Non-financial information about sustainable development and environmental policy in the annual reports of listed companies: evidence from Italy and the UK", *Corporate Social Responsibility Environmental Management*, Vol. 20, No. 6: 340-358.
- Nicoletti M. (2004), "Sul concetto di responsabilità", Rusconi G. e Dorigatti M. (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Milano: FrancoAngeli, 25-35.
- OCSE (2011), *Linee guida dell'OCSE destinate alle imprese multinazionali*.
- Onida P. (1954a), *L'azienda. Primi principi di gestione e di organizzazione*, Milano: Giuffrè.
- Onida P. (1954b), "L'azienda. Fondamentali problemi della sua efficienza", *Rivista dei dottori Commercialisti*, No. 6: 711-741.
- Onida P. (1960), *Economia d'azienda*, Torino: Utet.
- Onida P. (1961), "Economicità socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa", *Rivista dei dottori commercialisti*, No. 1: 1-22.
- Onida P. (1968), *Economia d'azienda*, Terza edizione rifatta e ampliata, Torino: Utet.
- Pacioli L. (1494), *Summa de Arithmetica, Geometria, Proportioni et Proportionalita*, Venezia: Paganino de Paganini.
- Parker L. D. (2014) "Corporate social accountability through action: Contemporary insights from British industrial pioneers", *Accounting, Organisation and Society*, Vol. 39, No. 8: 632-659.

- Pava M. (2008), "Why corporations should not abandon social responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, No. 4: 805-812.
- Roberts R.W. (1992), "Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory", *Accounting, Organisation and Society*, Vol. 17, No. 6: 595-612.
- Siboni B. (2005), *Introduzione allo studio di storia della ragioneria attraverso il pensiero e le opere dei suoi maestri*, Milano: FrancoAngeli.
- Sison A. (2009), "From CSR to corporate citizenship. Anglo-American and Continental European Perspectives", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, No. 3: 235-246.
- Steiner G.A. (1971), *Business and society*, New York: Random House.
- Swanson D.L. (1995), "Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1: 43-64.
- Schwarz M.S., Carroll A.B. (2003), "Corporate social responsibility: A three-domain approach", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, No. 4: 503-530.
- Tilt C.A. (1994), "The influence of external pressure groups on corporate social disclosure", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 7., No. 4: 47-72.
- Tschopp D.J. (2005), "Corporate Social Responsibility: a comparison between the United States and European Union", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 12, No. 1: 55-59.
- Venturelli A., Caputo F. (2017), *Informativa non finanziaria e regulation. Tendenze evolutive e relative implicazioni alla luce dell'emanazione del D.Lgs 254/16*, Milano: McGraw-Hill Education.
- Verde M. (2017), *Responsabilità sociale di impresa tra teoria e prassi Il bilancio sociale come processo di costruzione di senso*, Torino: Giappichelli.
- Welford R.J. (2003), "Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: critical elements and best practice", *Journal of Corporate Citizenship*, No. 13: 31-47.
- Wood D.J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of management Review*, Vol. 16, No. 4: 691-718.
- Zadek S., Evans R. (1993), *Auditing the market: a practical approach to social auditing*, London: New Economic Foundation.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo primo, Milano: Giuffrè.
- Zappa G. (1957a), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo secondo, Milano: Giuffrè.
- Zappa G. (1957b), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo terzo, Milano: Giuffrè.
- Zappa G. (1958a), "La dinamica dei processi economici e delle altre coordinazioni di gestione nelle aziende", *Rivista dei dottori commercialisti*, No. 5: 591-619.
- Zappa G. (1958b), "L'ipotesi del costante nella dottrina e nella gestione d'azienda", *Il risparmio*, No. 12.
- Zappa G. (1959a), "La perdurante instabilità dei mercati e delle gestioni d'azienda", *Il risparmio*, No. 12.
- Zappa G. (1959b), "Le condizioni e le circostanze di instabilità delle gestioni di azienda", *Rivista dei dottori commercialisti*, No. 2: 177-191.

- Zappa G. (1959c), “Nuove condizioni e circostanze dell'instabile gestione di azienda”, *Il risparmio*, no. 6.
- Zappa G. (1959d), “La ricercata stabilità dell'economia delle aziende e dei mercati”, *Il risparmio*, No. 9.
- Zappa G. (1959e), “La nozione di sistema; le sue vaste applicazioni; i diversi sistemi dei valori nell'economia di ogni azienda”, *Il risparmio*, No. 11.
- Zappa G. (1960a), “Il divenire sociale”, *Il risparmio*, No. 1: 1-35.
- Zappa, G. (1960b), “La popolazione, i suoi movimenti e la sua economia”, *Il risparmio*, No. 4: 473-497.
- Zappa, G. (1960c), “Le classi delle società umane: la famiglia”, *Rivista dei dottori commercialisti*, No. 2: 203-215.
- Zappa G. (1962), *L'economia delle aziende di consumo*, Milano: Giuffrè.
- Zappa G. (1927), *Tendenze nuove negli studi di ragioneria. Discorso inaugurale dell'Anno Accademico. 1926-27 nel R. Istituto Superiore di Scienze economiche e Commerciali di Venezia*, Milano: S.A. Istituto Editoriale Scientifico.

2. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E LA REPUTAZIONE AZIENDALE: LE PRINCIPALI RELAZIONI

di Rita Lamboglia

Abstract

Il capitolo si focalizza sull'analisi delle relazioni che intercorrono tra *corporate social responsibility* (CSR) e reputazione aziendale, al fine di mettere in evidenza quali sono i principali elementi che caratterizzano tale relazione e quali sono le principali logiche di gestione.

Per raggiungere il successo nell'attuale scenario competitivo, le organizzazioni devono essere in grado di soddisfare le attese dei numerosi *stakeholder*, ed essere capaci di salvaguardare allo stesso la propria reputazione.

Anche se non pare esserci una definizione comunemente accettata di reputazione, i diversi studi che hanno esaminato l'argomento possono essere suddivisi in otto differenti prospettive di analisi: economica, strategica, di marketing, organizzativa, sociologica, contabile, di *corporate governance* e di CSR. Quest'ultima, però, sembra rappresentare nell'ultimo periodo il filone di studi maggiormente rilevante.

La ricerca ha messo in evidenza come l'attenzione verso tutti gli aspetti di natura sociale e ambientale rappresenta una delle leve fondamentali che le aziende hanno a disposizione per poter accrescere la loro reputazione.

La CSR viene considerata come uno dei principali strumenti strategici che le aziende possono utilizzare per rispondere alle attese dei molteplici *stakeholder*, e ottenere così il consenso e la legittimazione necessari per la sopravvivenza nel lungo periodo.

2.1. Introduzione

Negli ultimi anni numerosi fenomeni (la globalizzazione, lo sviluppo tecnologico e dei social network, l'importanza assunta dalle risorse intangibili) hanno contribuito ad affermare la criticità della reputazione aziendale. Allo stesso tempo si è progressivamente affermato il ruolo di gruppi di *stakeholder* (lavoratori, consumatori, finanziatori, fornitori, comunità locali, investitori) nell'ambito della *governance* aziendale (Maden *et al.*, 2012; Rayner, 2003). Per raggiungere il successo nell'attuale scenario competitivo, le organizzazioni devono essere in grado di soddisfare le attese dei numerosi *stakeholder* ed essere capaci di salvaguardare allo stesso la propria reputazione. Tutto questo ha determinato una maggiore attenzione da parte delle aziende alle richieste, alle aspettative e ai giudizi formulati da tutti questi soggetti, con una conseguente modifica delle logiche gestionali e dei principi alla base dei processi decisionali per poter così ottenere il consenso e la legittimazione necessari per la sopravvivenza nel lungo periodo (Lamboglia *et al.*, 2018; Stanaland *et al.*, 2011).

Attualmente non pare ci sia una definizione comunemente accettata di reputazione, né una visione unanime su quelli che sono i meccanismi che soggiacciono alla sua formazione.

La letteratura sulla reputazione è molto vasta, ma i diversi studi possono essere suddivisi in otto differenti prospettive di analisi: economica, strategica, di marketing, organizzativa, sociologica, contabile, di *corporate governance* e di *corporate social responsibility* (CSR) (Fombrun e Rindova, 1996; Lamboglia, 2017). Quest'ultima, però, sembra rappresentare nell'ultimo periodo il filone di studi maggiormente rilevante (Lamboglia, D'Onza, 2015; Lamboglia, 2017; Lin-Hi, Blumberg, 2017). Le ricerche condotte sull'argomento (Lin-Hi, Blumberg, 2017; Maden *et al.*, 2012; Park, 2017; Stanaland *et al.*, 2011; Turban e Greening, 1997) evidenziano, infatti, come l'attenzione verso tutti gli aspetti di natura sociale e ambientale rappresenta una delle leve fondamentali che le aziende hanno a disposizione per poter accrescere la loro reputazione. La CSR viene considerata come uno dei principali strumenti strategici che le aziende hanno a disposizione per rispondere alle attese dei molteplici *stakeholder* (Maden *et al.*, 2012).

Sulla base di queste considerazioni, il capitolo si focalizza sull'analisi delle relazioni che intercorrono tra CSR e reputazione aziendale, al fine di mettere in evidenza quali sono i principali elementi che caratterizzano tale relazione, e quali sono le principali logiche di gestione e controllo.

Nei paragrafi seguenti il lavoro è organizzato nel modo seguente: verranno prima descritte le determinanti che qualificano il concetto di reputa-

zione e gli elementi collegati alla sua misurazione, per mettere in evidenza la rilevanza del tema. Saranno poi analizzati i principali studi relativi alla relazione tra reputazione e CSR.

2.2. La definizione di reputazione aziendale

Il tema della reputazione aziendale è stato esaminato nel corso degli anni da molteplici studiosi e attraverso differenti prospettive di analisi (Barnett *et al.*, 2006; Fombrun, Van Riel, 1997). La presenza di studi di differente matrice disciplinare ha portato all'elaborazione di molteplici definizioni di *corporate reputation*.

Le numerose definizioni proposte in letteratura possono essere raggruppate in tre diversi gruppi (Barnett *et al.*, 2006) prendendo in considerazione il significato prevalente proposto nelle diverse accezioni.

I gruppi si riferiscono rispettivamente a:

- l'*awareness*, in cui il concetto di reputazione è identificato con quello di percezione che gli *stakeholder* sviluppano relativamente all'identità di un'azienda;
- l'*assessment*, in cui la reputazione si crea per effetto della formulazione di un giudizio, di una valutazione che gli interlocutori esprimono in merito allo status di un'azienda dopo aver maturato una certa percezione;
- l'*asset*, che raggruppa quelle accezioni in cui prevale il significato di reputazione come risorsa strategica che caratterizza il patrimonio intangibile ed è in grado di generare o distruggere valore per l'azienda.

Dall'analisi delle diverse definizioni emergono alcune peculiarità che caratterizzano questa particolare risorsa aziendale.

Gli autori che hanno esaminato la reputazione secondo la prospettiva teorica della *resource based view* (Roberts e Dowling, 2002), evidenziano come si tratta di una risorsa che per alcune sue caratteristiche intrinseche quali la specificità, l'originalità e l'imitabilità, può permettere alle aziende di conseguire vantaggi competitivi, reddituali e finanziari sostenibili nel tempo e, per tale ragione, incorporare un elevato "potenziale di valore".

La reputazione viene anche definita come una risorsa contestuale, poiché ogni azienda presenta una propria e specifica reputazione che non è acquistabile e replicabile da parte dei competitor.

Si tratta di una risorsa il cui valore è controllabile solo parzialmente dall'azienda. La reputazione si forma, infatti, sia per effetto delle azioni poste in essere dall'azienda, sia come risultato dei processi cognitivi e valutativi che portano gli *stakeholder* ad elaborare una certa rappresentazione dell'a-

zienda che risentono di fattori esogeni come, ad esempio, le valutazioni espresse dai media o da altri interlocutori (Fombrun e Rindova, 1996).

È opinione condivisa tra gli Studiosi che la reputazione è un asset che si costruisce nel tempo, per effetto di una pluralità di azioni che, volontariamente o involontariamente, portano i molteplici *stakeholder* a sviluppare una certa concezione dell'azienda (Rayner, 2003), che se positiva può generare elevati ritorni sia competitivi, che economico- finanziari.

Si ritiene che un'azienda gode di una buona reputazione quando, in modo costante, soddisfa o supera le attese dei suoi *stakeholder*. Contribuiscono alla creazione di una buona reputazione l'allineamento tra gli obiettivi, i valori dell'organizzazione (quello che dichiara di essere), la sua condotta (quello che fa in pratica), le esperienze e le attese dei suoi *stakeholder*.

Più in generale, i casi di *good e bad reputation* evidenziano come esistono molteplici fattori che possono rafforzare o danneggiare la reputazione, che riguardano la gestione aziendale nelle sue varie articolazioni.

In sintesi l'idea che accomuna i numerosi studi prodotti in questo ambito è che la presenza di una buona reputazione rappresenti una risorsa imprescindibile per poter conseguire difendibili posizioni di vantaggio competitivo, ed ottenere soddisfacenti performance reddituali e finanziarie (Petty e Guthrie, 2000).

Queste considerazioni inducono a collocare la reputazione tra le determinanti potenziali del successo aziendale, da governare in modo opportuno tramite l'impostazione di una politica gestionale progettata, formalizzata e condivisa alla quale possono essere assegnati due obiettivi principali:

- la formazione nel tempo del capitale reputazionale;
- la protezione del medesimo dai rischi che possono ridurre il suo potenziale di valore.

Passando ad esaminare il processo di formazione del capitale reputazionale, secondo uno dei modelli concettuali più noti in letteratura (Barnett *et al.*, 2006), si ritiene che la reputazione di ogni azienda rappresenti la risultante di un processo, articolato in più fasi, ognuna delle quali può essere identificata come una specifica attività del suo sviluppo (Figura 2.1).

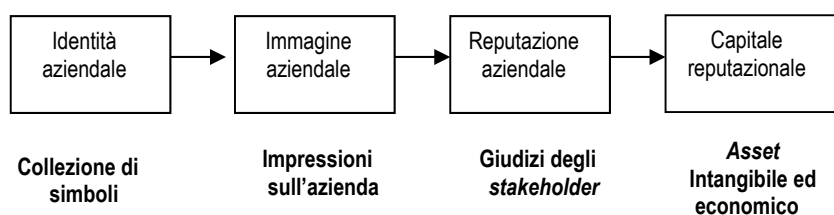
Il punto di partenza per la formazione della reputazione è costituito dalla creazione dell'identità aziendale, definita in questo schema, come l'insieme delle percezioni e delle opinioni che gli *stakeholder* interni sviluppano sull'organizzazione in cui lavorano in merito a quella che è (o dovrebbe essere) la personalità con cui l'azienda si presenta al mercato (Balmer, 2001).

L'identità aziendale riguarda tutti gli elementi e gli attributi che contribuiscono alla formazione della personalità dell'azienda, e che consentono di qualificare ogni singola organizzazione rendendola diversa da tutte le altre.

Gli elementi che caratterizzano l'identità aziendale sono destinati a perdurare nel corso del tempo, ma sono anche soggetti al cambiamento. Questo significa che l'identità aziendale implica un certo livello di stabilità, in quanto, comprendendo tutti gli aspetti appresi da un'organizzazione durante la sua storia, non è possibile crearne una nuova rimuovendo, completamente, quella già esistente. Alcuni suoi elementi possono, perciò, resistere nel corso del tempo anche a fronte di eventuali pressioni al cambiamento. Altri, invece, si modificano man mano che il contesto nel quale l'azienda opera si evolve.

L'identità aziendale trova una sua specifica manifestazione attraverso un insieme di simboli, che costituiscono la sua componente più visibile.

Fig. 2.1 – Il processo di formazione della reputazione aziendale



Il secondo elemento per la formazione della reputazione è rappresentato dall'immagine aziendale, intesa come l'insieme delle impressioni che gli *stakeholder* esterni sviluppano, prevalentemente, sulla base dei simboli che scaturiscono dall'identità aziendale e delle informazioni che ogni organizzazione comunica all'esterno (Coda, 1991; Davies *et al.*, 2001).

Il passaggio dall'identità all'immagine aziendale è determinato sia da fattori "interni", che sono ascrivibili alle decisioni, alle azioni ed ai risultati della combinazione produttiva, sia da variabili ambientali esterne che portano alla formazione di alcune percezioni indipendentemente dalla volontà dell'azienda.

Nella prima categoria possiamo far rientrare tutte quelle attività di pubbliche relazioni, di comunicazione e di marketing e gli altri processi informativo-gestionali, attraverso i quali si cercano di influenzare le opinioni che gli *stakeholder* sviluppano sull'azienda. In senso lato, tra i fattori interni possiamo collocare tutti quei comportamenti che condizionano le percezioni degli interlocutori, anche se la volontà dell'organizzazione non era quella di influire sulle opinioni che i terzi hanno di essa. A titolo di esempio si collocano in questa

categoria quei rischi di danneggiamento dell'immagine che possono derivare dalla conoscenza di danni ambientali provocati dall'azienda.

La seconda categoria di elementi che porta alla formazione dell'immagine aziendale è rappresentata da fattori ambientali esterni, i quali influenzano le impressioni che i terzi hanno dell'azienda. Un ruolo chiave in questa prospettiva è assunta dai mass-media, dai social network, dal passaparola e, più in generale, da tutti quei canali di comunicazione che trasmettono messaggi che riguardano, direttamente o indirettamente, l'attività di un'organizzazione e portano al formarsi di opinioni nel contesto ambientale in cui le aziende operano.

L'identità e l'immagine aziendale conducono insieme alla formazione della reputazione (Wartick, 2002), la quale si manifesta attraverso i giudizi e le valutazioni sviluppate dai diversi *stakeholder*. Questi giudizi si originano a partire dalle percezioni formulate sull'identità dell'organizzazione e sulle impressioni sviluppate sull'immagine aziendale. Ad essi contribuiscono tanto l'esperienza passata, sia in termini di azioni che di risultati raggiunti, quanto le opinioni che si sviluppano nell'ambiente esterno.

Considerato che ogni azienda ha una sua specifica reputazione che si sedimenta e si sviluppa nel corso del tempo, l'ultima fase del processo è rappresentata dalla formazione del capitale reputazionale. Esso è la risultante dei giudizi complessivi formulati ed attribuiti all'azienda, sulla base di valutazioni di carattere finanziario, sociale ed ambientale.

Il capitale reputazionale rappresenta una riserva caratterizzata da un suo valore (Barnett *et al.*, 2006), che deriva dal cristallizzarsi di giudizi, opinioni, idee e percezioni che i terzi maturano relativamente a ciò che l'azienda è, realizza ed è in grado di raggiungere (Tonello, 2007; Bebbigton *et al.*, 2008).

2.3. La misurazione della reputazione aziendale: i principali modelli

Così come non esiste ancora una visione unitaria e condivisa sulla nozione di reputazione, anche per quanto riguarda gli aspetti collegati alla sua misurazione sono presenti una molteplicità di approcci e strumenti (Fombrun *et al.*, 2015; Money, Hillenbrand, 2006). La rilevanza assunta, negli ultimi anni, dalle tematiche riguardanti la reputazione ha determinato lo sviluppo di differenti modelli per poterla valutare.

Berens e Van Riel (2004) analizzano i molteplici modelli presenti in letteratura e li raggruppano in tre principali filoni di studio.

Il primo filone di studio aggrega i differenti modelli considerando le aspettative di carattere sociale che gli *stakeholder* hanno nei confronti dell'a-

zienda. Tra questi modelli i più importanti sono rappresentati dal *Fortune Most Admired Companies* e dal *Reputation Quotient* (RQ).

Il secondo filone è basato sul concetto di “personalità aziendale” e riguarda le differenti caratteristiche di personalità che gli *stakeholder* attribuiscono all’azienda. Se l’azienda presenta una personalità affine con quella degli *stakeholder* la sua reputazione è considerata positiva e tenderà a migliorare; al contrario, se la personalità dell’azienda si presenta distante rispetto a quella degli *stakeholder* la reputazione potrà risultare non pienamente positiva e soggetta a ripercussioni negative nel corso del tempo. Rientra in questo secondo filone di ricerca la metodologia di misurazione della reputazione costruita da Davies *et al.* (2003) e denominata come *Corporate Personality Scale*.

Infine, il terzo filone di studio si basa sul concetto di fiducia, intesa come la capacità di prevedere il comportamento degli attori sociali e, nel caso specifico, delle aziende. In particolare la fiducia viene articolata in tre dimensioni: affidabilità, benevolenza e onestà. L’affidabilità rappresenta la capacità di mantenere una promessa implicita o esplicita; la benevolenza è intesa come la volontà percepita a comportarsi in un modo che avvantaggi l’interesse di entrambe le parti (azienda e *stakeholder*); l’onestà rappresenta la convinzione che un soggetto è affidabile, mantiene la parola data, adempie agli obblighi promessi ed è sincero.

Oltre ai tre filoni di ricerca appena descritti, Barends e Van Riel (2004) mettono in evidenza come ne esistono anche altri due considerati meno rilevanti rispetto ai precedenti. Uno di questi è basato sul concetto di “bisogni degli *stakeholder*”, mentre l’altro sulla nozione di “fonti di informazione”.

Per quanto riguarda il primo filone, i bisogni possono essere definiti come tutte quelle richieste che rendono possibile lo sviluppo e la sopravvivenza degli individui all’interno della società. Una linea di ricerca che analizza i bisogni degli *stakeholder*, con riferimento alla reputazione, è quella riguardante la qualità dei servizi. Questi studi ritengono che la reputazione di un’azienda di servizi sia basata su due elementi: la qualità tecnica e la qualità funzionale. La prima rappresenta la qualità del servizio offerto al consumatore, ovvero le caratteristiche tecniche che questo possiede, mentre la seconda indica il modo in cui il servizio viene fornito.

Il secondo filone, quello relativo alle “fonti di informazione”, classifica le aziende sulla base delle informazioni che queste hanno prodotto e comunicato. Britt (1971) valuta questi elementi costruendo un modello denominato *Corporate Imagery Mix*, in analogia a quanto espresso attraverso le leve del consolidato modello del *marketing mix*. Il modello individua una serie di elementi che caratterizzano l’azienda, e per ognuno le specifiche informazioni che dovrebbero essere comunicate.

La classificazione proposta da Berens e Van Riel (2004) sui metodi di misurazione della reputazione è una delle più accreditate in letteratura, ma non esamina alcuni modelli più recenti sviluppati negli ultimi anni.

Pertanto, pur tenendo conto delle considerazioni sviluppate dagli Autori, il criterio condiviso ed utilizzato in questo studio è quello di descrivere gli strumenti di misurazione prendendo in considerazione due dimensioni:

- l'approccio metodologico utilizzato;
- le tipologie di comunità che costituiscono le fonti della valutazione.

Per quanto riguarda la prima dimensione, l'approccio metodologico include due tipologie di modelli. La prima riguarda i modelli che mirano a rilevare il "dato reputazionale" e si basano sulla dimensione affettiva emotiva. In questo caso si parla anche di modelli "sintetici", in quanto tendono a costruire in modo immediato una valutazione della reputazione. La seconda tipologia, invece, include i modelli che si focalizzano maggiormente sulla dimensione cognitivo-razionale, e vengono definiti anche come "analitici" in quanto l'indice reputazionale viene costruito mediante un esame analitico di molteplici aspetti (Fombrun *et al.*, 2015).

Con riferimento alla seconda dimensione, le fonti di valutazione, i modelli vengono distinti in due tipologie: i modelli in cui la valutazione è realizzata da un "pubblico generalista" e modelli in cui la valutazione coinvolge una comunità di specialisti.

Combinando i due criteri, i modelli di misurazione possono essere classificati in tre macro-categorie:

- modelli con approccio analitico- generalista;
- modelli con approccio analitico- specialista;
- modelli con approccio sintetico.

2.3.1. *I modelli con approccio analitico- generalista*

L'approccio analitico-generalista comprende i modelli di misurazione della reputazione aziendale in cui la costruzione dell'indice di reputazione è realizzata attraverso un esame analitico di una pluralità di elementi, e coinvolge una popolazione di individui non esperti su di un particolare tema.

I modelli che presentano queste caratteristiche sono i seguenti:

- *Reputation Quotient (RQ)*;
- *Stakeholder Performance Indicator Relationship Improvement Tool (SPIRIT)*;
- *Customer Based Reputation Scale*.

Il *Reputation Quotient* rappresenta un modello multidimensionale per la misurazione della reputazione aziendale, elaborato Formbrun, Gardberg e Sever. Il modello si basa su sei dimensioni di analisi e su 20 indicatori (Tabella 2.1).

La misurazione della reputazione è così rappresentata attraverso un indice sintetico, indicato come *Reputation Quotient* (RQ), costruito attraverso la combinazione del giudizio espresso sui 20 indicatori.

L'indagine viene condotta ogni anno attraverso la collaborazione che si sviluppa tra gli Autori ed una società americana "Harris Interactive". La raccolta dei dati avviene attraverso un sistema on line, e coinvolge coloro che hanno aderito alle indagini svolte dalla società in diversi settori e si articola in due fasi. La prima fase si caratterizza nel richiedere ai partecipanti di indicare la migliore e la peggiore società statunitense in termini di reputazione. Le 100 aziende più citate, sia in termini positivi che negativi, sono, poi, analizzate nella seconda fase dell'indagine. In questa è richiesto a ciascun partecipante di selezionare e valutare due società di cui si ha una maggiore conoscenza. Per ciascuna di queste il partecipante attribuisce un punteggio ad ognuno degli indicatori, e dalla loro elaborazione scaturisce un punteggio finale espresso in una scala da 1 a 100.

Tab. 2.1 – Dimensioni del modello Reputation Quotient (Fonte: Formbrun et al., 2000)

Dimensioni	Indicatori
Attrattività emotiva	Sentimenti positivi Ammirazione e rispetto Fiducia
Prodotti e servizi	Livello di supporto Innovatività Elevata qualità Buon rapporto
Visione e leadership	Leadership eccellente Chiara visione del futuro Riconoscimento e sfruttamento delle opportunità di mercato
Ambiente di lavoro	Qualità della gestione dei dipendenti Una buona azienda per cui lavorare Un'azienda con dipendenti capaci
Responsabilità sociale e ambientale	Supporto di cause di interesse sociale Responsabilità verso l'ambiente Elevata attenzione ai rapporti con le comunità
Performance finanziaria	Alta redditività Basso rischio di investimento Prestazioni superiori alla concorrenza Elevate prospettive di crescita futura

Il modello SPIRIT si focalizza sulle relazioni tra l'azienda e gli *stakeholder* primari, con l'obiettivo di aiutare il management nella gestione di una serie di aspetti riguardanti la *governance*, la reputazione e la responsabilità sociale (MacMillan *et al.*, 2004). Secondo gli Autori esiste una relazione rilevante tra i concetti di *governance*, reputazione e responsabilità sociale, e la gestione efficace di una buona reputazione trova il suo fondamento principale sullo sviluppo di un rapporto basato sulla fiducia. Nel suo sviluppo il modello attribuisce un significato particolare ai concetti di *governance*, reputazione e responsabilità sociale. La *governance* è intesa come l'insieme dei meccanismi attraverso i quali le relazioni aziendali sono guidate e controllate. La reputazione rappresenta il punto di vista che gli *stakeholder* sviluppano sull'azienda in termini di relazioni chiave e dei loro contenuti. La responsabilità sociale, infine, rappresenta il modo in cui l'azienda sviluppa le sue attività e, nello specifico, come gestisce i rapporti con i suoi *stakeholder* primari e secondari.

Il modello si basa sul rapporto di causa-effetto tra ciò che influenza lo stato delle relazioni con gli *stakeholder* (*drivers*), e l'evoluzione di tale stato (*outcomes*). I *drivers* principali sono due e sono rappresentati da: l'esperienza dello *stakeholder* relativa al comportamento dell'azienda (ad esempio i servizi che offre) e quella relativa alle esperienze esterne (ad esempio ciò che la stampa dice dell'azienda). Gli *outcomes*, invece, sono rappresentati da: la condizione comportamentale (es. la cooperazione) e quella emotiva (es. la fiducia).

Viene così realizzata un'analisi delle esperienze degli *stakeholder* che condizionano le relazioni con l'azienda e determinano i relativi *outcomes*, sia in termini positivi che negativi. Quest'analisi determina lo sviluppo di un indicatore lo *Stakeholder Performance Indicator* (SPI), capace di individuare la responsabilità dell'organizzazione (ad esempio se genera fiducia nei suoi *stakeholder*), e la reputazione (ad esempio se gli *stakeholder* sviluppano impressioni ed esperienze positive nei confronti dell'azienda). Il modello SPIRIT viene poi completato attraverso il *Relationship Improvement Tool* (RIT), il quale consente di individuare quali sono i *drivers* più critici per raggiungere determinati *outcomes* dell'organizzazione, procedendo attraverso l'analisi di regressione dei dati provenienti dallo SPIRIT (Tabella 2.2).

L'intero metodo di misurazione della reputazione è contestualizzato durante la fase applicativa in relazione al tipo di organizzazione oggetto di analisi e della particolare categoria di *stakeholder* considerati. L'attenzione che viene dedicata alla contestualizzazione del modello nelle specifiche realtà aziendali costituisce una delle sue caratteristiche peculiari.

Il modello del *Customer Based Reputation Scale*, elaborato da Walsh e Beatty (2007), misura la reputazione aziendale prendendo in considerazione la prospettiva di uno specifico portatore di interesse: il cliente. La filosofia

di fondo che gli Autori hanno seguito per la costruzione del loro modello è di ritenere i molteplici *stakeholder* aziendali diversi da loro, in quanto caratterizzati da specifiche percezioni, interessi e valori. Hanno, poi, deciso di focalizzare l'attenzione sui clienti in quanto, secondo Walsh e Beatty, costituiscono gli *stakeholder* principali per un'azienda. Inoltre, i clienti partecipano in modo determinante alla formazione della reputazione attraverso il passaparola soprattutto nell'epoca attuale caratterizzata da un uso crescente dei social media.

Tab. 2.2 – Il modello SPIRIT (Fonte: McMillan et al., 2014)

Aree	Indicatori
Esperienze sul comportamento dell'azienda	Vantaggi del servizio Benefici immateriali e valori condivisi Benefici materiali Ascoltare e informare Mantenere gli impegni Coercizione Costi di chiusura
Esperienza relativa alle influenze esterne	Influenze esterne
Condizione comportamentale	Cambiamento Sostegno Cooperazione Estensione Mantenimento
Condizione emotiva	Fiducia Emozioni Impegno emotivo

Il modello del *Customer Based Reputation Scale*, pertanto, ha come obiettivo finale quello di misurare il giudizio del cliente su di un'azienda di servizi, sulla base di due variabili: l'interazione personale e le informazioni ricevute. I dati vengono raccolti attraverso un questionario articolato, in una prima versione, in cinque dimensioni, analizzate attraverso ventotto indicatori. Le dimensioni considerate sono: orientamento al cliente; buon datore di lavoro; affidabilità e solidità finanziaria dell'azienda; qualità di prodotti e servizi; responsabilità sociale e ambientale.

Il modello è stato, poi, successivamente rivisto da Walsh, Beatty e Shiu (2009) i quali ne hanno elaborato una forma più snella, in cui le cinque dimensioni sono esaminate attraverso un numero ridotto di 15 indicatori (Tabella 2.3).

Tab. 2.3 – Il modello Customer Based Reputation (Fonte: Walsh, Beatty e Shiu, 2009)

Dimensioni	Indicatori
Orientamento al cliente	Cortesìa verso il cliente Attenzione ai bisogni del cliente Focalizzazione sul cliente
Buon datore di lavoro	Una buona azienda per cui lavorare Tratta bene le persone Leadership eccellente
Affidabilità e solidità finanziaria dell'azienda	Essere migliore dei concorrenti Capacità di sfruttare le opportunità di mercato Forti prospettive di crescita futura
Qualità di prodotti e servizi	Solidità e affidabilità di prodotti e servizi Innovatività di prodotti e servizi Qualità di prodotti e servizi
Responsabile sociale e ambientale	Impegno nel creare posti di lavoro Responsabilità ambientale Disponibilità a ridurre i profitti per proteggere l'ambiente

2.3.2. I modelli con approccio analitico- specialista

L'approccio analitico- specialista comprende i modelli di misurazione della reputazione aziendale in cui la costruzione dell'indice di reputazione è realizzata attraverso un esame analitico di una pluralità di elementi, e coinvolge una comunità di specialisti di differenti tipologie.

I modelli che presentano queste caratteristiche sono i seguenti:

- *Fortune's Most Admired Companies*;
- *Corporate Personality Scale*.

Il *Fortune's Most Admired Companies* è un modello di misurazione sviluppato dalla rivista statunitense *Fortune*, che dal 1983 svolge un'indagine chiamata *America's Most Admired Companies* (AMAC) per determinare le aziende più ammirate degli Stati Uniti. A partire dal 1997 *Fortune* svolge anche un'indagine di portata mondiale, denominata *World's Most Admired Companies* (WMAC), e la ricerca sulle aziende statunitensi è entrata a far parte di quella internazionale.

Il modello esamina le società che hanno un fatturato più elevato. Il campione iniziale di circa 1400 società scaturisce aggiungendo alle 1000 aziende degli Stati Uniti con maggiori ricavi, quelle statunitensi con entrate per almeno 10 miliardi di dollari. Le società vengono poi raggruppate in settori di attività, e per ognuno sono selezionate le dieci maggiori aziende globali e le quindici maggiori statunitensi. In questo modo viene costituito il campione

di aziende da valutare formato da circa 700 società. Per ciascuna di queste un insieme di intervistati appartenenti allo stesso settore, esprimono un giudizio che va da zero a dieci sui seguenti indicatori:

- capacità di attrarre e trattenere persone di talento;
- qualità del management;
- responsabilità sociale e ambientale;
- capacità di innovazione;
- qualità di prodotti e servizi;
- uso appropriato delle risorse aziendali;
- solidità finanziaria;
- valore come investimento a lungo termine;
- efficacia nel fare affari a livello globale.

Gli intervistati sono rappresentati da dirigenti di alto livello, componenti del consiglio di amministrazione, analisti finanziari, per un totale di circa 1500 soggetti.

Il punteggio finale di ogni azienda è rappresentato dalla media dei punteggi su tutte le risposte pervenute. In base a tale punteggio viene costruita una classifica di settore: le aziende della prima metà sono riportate come le “*most admired*”, mentre le restanti sono ritenute come equivalenti. A tutti gli intervistati viene poi richiesto di selezionare le dieci aziende che ammirano maggiormente. In base al numero di selezioni si costruisce la classifica finale delle cinquanta aziende più ammirate a livello globale.

Il modello *Corporate Personality Scale* è stato elaborato da Davies *et al.* (2004) e si pone come obiettivo di misurare come clienti e dipendenti percepiscono la reputazione. Gli Autori sviluppano un approccio basato sul “carattere” dell’azienda, ovvero adottano la metafora secondo la quale ciascun portatore di interesse dovrebbe esprimere un parere sull’azienda utilizzando variabili collegate al carattere delle persone. La scelta di considerare il carattere dell’azienda porta a focalizzarsi maggiormente sulla misurazione degli elementi emotivi che caratterizzano le relazioni tra un’azienda ed i suoi *stakeholder*. La metodologia usata si basa, comunque, sull’esame analitico di una pluralità di elementi.

Lo studio condotto da Davies *et al.* (2003) porta a misurare la reputazione di un’azienda attraverso 49 indicatori, che possono essere raggruppati in sette dimensioni, qualificanti il carattere di un’azienda (Tabella 2.4).

Le dimensioni sono: gradevolezza, intraprendenza, competenza, sofisticazione, rudezza, informalità, virilità.

Le prime cinque sono considerate come le dimensioni maggiori, mentre le ultime due come minori, ognuna delle quali contenente soltanto tre indicatori.

Tab. 2.4 – Le scale di Davies et al. (Fonte: nostra elaborazione da Davies et al., 2003)

Dimensioni	Aspetti	Indicatori
Gradevolezza	Calore Empatia Integrità	Amichevole, piacevole, aperta, semplice, interessata, rassicurante, supportiva, ben disposta, onesta, sincera, fidata, socialmente responsabile
Intraprendenza	Modernità Avventura Audacia	Che si fa ammirare (cool), alla moda, giovanile, fantasiosa, aggiornata, eccitante, innovativa, estroversa, coraggiosa
Competenza	Coscienziosità Direzione Tecnocrazie	Affidabile, sicura, laboriosa, ambiziosa, orientata ai risultati, direttiva, tecnica, aziendalista
Sofisticazione	Eleganza Prestigio Snobismo	Attragente, fine, elegante, prestigiosa, esclusiva, raffinata, snob, elitaria
Rudezza	Egocentrismo Dominanza	Arrogante, aggressiva, egoista, focalizzata su sé stessa, autoritaria, accentratrice
Informalità	-----	Disinvolta, semplice, alla mano
Virilità	-----	Maschile, dura, rude

2.3.3. I modelli con approccio sintetico

I modelli con approccio sintetico misurano la reputazione focalizzandosi sulla dimensione affettivo-emotiva. Questi modelli vengono adoperati sia con un pubblico generalista che con comunità di esperti, in quanto non essendo basati su di un'analisi razionale non richiedono conoscenze specializzate per essere sviluppati.

I modelli che rientrano in questa categoria sono i seguenti:

- *RepTrak Pulse*;
- modello di High House, Broadfoot, Yogo e Devendorf;
- *Corporate credibility scale*.

Il modello *RepTrak Pulse* sviluppa una misurazione sintetica e semplificata della reputazione aziendale, basata sul fattore emotivo “cuore pulsante” (Fombrun et al., 2015; Ponzi et al., 2011). Il punto di partenza per la costruzione del modello sono gli indicatori della dimensione “attrattiva emotiva” del modello *Reputation Quotient*: sentimenti positivi, ammirazione e rispetto, fiducia. A questi indicatori ne è stato aggiunto uno nuovo: la “reputazione complessiva” dell’azienda.

Dal 2006 il *Reputation Institute* ha cominciato ad usare il *RepTrak Pulse* per misurare la reputazione delle aziende che presentano il maggior fatturato in tutto il mondo. I risultati dell’indagine sono pubblicati sulla rivista *Forbes*.

Il modello valuta circa 3.000 società in 40 nazioni, attraverso delle interviste svolte ai consumatori. In ogni nazione sono raccolte, per ogni azienda, le valutazioni di circa 100 persone, ognuna delle quali valuta massimo 7 società del proprio paese. Il punteggio finale è calcolato come la media dei punteggi sui quattro indicatori (sentimenti positivi, ammirazione e rispetto, fiducia, reputazione complessiva), e su tutti coloro che l'hanno valutata. Sulla base di questi calcolo si ottiene una classifica della reputazione delle aziende nei loro Paesi d'origine, espressa con un punteggio da 0 a 100.

Dal 2011, però, il metodo di costruzione della classifica è stato modificato al fine di poter misurare la reputazione in un modo che sia veramente globale. Sono prese in considerazione sole le società che nella classifica per paese dei quattro anni precedenti hanno ottenuto un punteggio di almeno 70, e che hanno un fatturato di almeno un miliardo di dollari, e sono, inoltre, familiari ai consumatori di tutti i 15 paesi considerati. Con questo nuovo metodo i consumatori valutano le aziende qualunque sia il loro Paese d'origine, per ogni azienda vengono raccolte le valutazioni di almeno 100 persone, ed ogni intervistato valuta fino ad un massimo di 20 aziende. Il punteggio finale di ogni azienda è calcolato come la media dei punteggi sui quattro indicatori e su tutti coloro che l'hanno valutata.

Highhouse, Broadfoot, Yogo e Devendorf (2009) sviluppano il loro modello considerando la reputazione come una risorsa intangibile capace di influenzare i molteplici *stakeholder* aziendali. Lo scopo della loro ricerca non è stato quello di individuare una nuova misura della reputazione, ma di capire se i giudizi sulla reputazione sono generalizzabili o dipendono dai soggetti coinvolti. La ricerca è stata realizzata al fine di capire se la misurazione della reputazione dipende dalle seguenti variabili: le domande rivolte ai soggetti; il momento temporale in cui è effettuata la misurazione; le diverse aziende valutate; i diversi esperti coinvolti e la loro tipologia.

L'indagine è stata condotta esaminando le risposte di un campione di 115 soggetti costituito da professori universitari di finanza, marketing e gestione delle risorse umane appartenenti ad otto università degli Stati Uniti, i quali sono stati chiamati a rispondere ad una serie di domande su nove grandi aziende statunitensi.

I risultati della ricerca hanno confermato quello che gli Autori avevano inizialmente ipotizzato. Dallo studio, infatti, non sono emerse variazioni significative nelle valutazioni sulla reputazione al variare della domanda e del tempo, ma le differenze sono emerse in base ai soggetti ai quali è stato richiesto di esprimere una valutazione. Pertanto, la reputazione può essere valutata in modo attendibile solo attraverso il giudizio degli esperti. La sua

misurazione non potrà avere la stessa affidabilità qualora si scegliesse di ricorrere al giudizio dei soggetti non esperti.

Il modello denominato *Corporate credibility scale*, elaborato da Newell e Goldsmith (2001), si basa sul concetto di credibilità aziendale, ovvero su quanto i consumatori ritengono che l'azienda abbia la possibilità e la consapevolezza di rispettare le sue dichiarazioni, e di preservare nel tempo il livello di fiducia su quanto affermato. Gli Autori hanno costruito una scala di misurazione al fine di determinare una misura, sintetica, valida ed attendibile della credibilità aziendale. La scala è basata su due dimensioni: competenza ed affidabilità (Tabella 2.5). La scala formulata da Newell e Goldsmith è uno strumento di misurazione utile, ma si basa su di una sola delle dimensioni che contribuiscono a determinare la reputazione: la credibilità. Pertanto, il suo utilizzo richiede l'integrazione con altri strumenti in grado di misurare anche le altre componenti della reputazione.

2.4. La reputazione aziendale e la *corporate social responsibility*: le principali relazioni

Tra i filoni di studi più recenti e rilevanti sulla reputazione rientra quello riguardante le tematiche relative alla responsabilità sociale (Lamboglia, D'Onza, 2015; Lamboglia, 2017; Lin-Hi, Blumberg, 2017).

La CSR viene definita come “un modello di *governance* allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono dall'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*” (Sacconi, 2004).

La definizione di CSR consente di mettere subito in evidenza due differenze rilevanti rispetto all'approccio sviluppato nell'ambito degli studi, più accreditati, di *corporate governance* sulla relazione tra azienda e *stakeholder*.

La prima riguarda gli *stakeholder* e, nello specifico, i soggetti e le categorie di soggetti che devono essere inclusi nella sua definizione. Gli studi sulla CSR ampliano tale definizione considerando due diverse categorie di *stakeholder*, secondo quella che viene attualmente definita come *multi-stakeholder perspective* (Maden *et al.*, 2012).

La prima, comprende i cosiddetti *stakeholder* in senso stretto, cioè tutti quei soggetti che realizzano specifici investimenti nei confronti di una particolare azienda, con l'obiettivo di arricchire il valore da questa generato. Tra l'azienda e tale categoria di *stakeholder* si realizza un rapporto di reciproca indipendenza, in quanto essi influiscono sull'andamento del valore aziendale ma, a loro volta, dipendono da essa per raggiungere le loro attese.

Tab. 2.5 – Corporate credibility scale (Fonte: Newell e Goldsmith, 2001)

Dimensioni	Indicatori
Competenza	L'azienda ha una grande esperienza L'azienda è specializzata in quello che fa L'azienda ha esperienza L'azienda non ha molta esperienza
Affidabilità	Ho fiducia nell'azienda L'azienda dice la verità L'azienda è onesta Non credo in quello che l'azienda racconta

La seconda categoria di *stakeholder* comprende, invece, gli *stakeholder* in senso ampio, e rappresenta tutti quei soggetti o gruppi di soggetti che non contribuiscono in modo diretto alla creazione di valore, ma ne sono comunque coinvolti in quanto subiscono i risultati positivi o negativi delle transazioni che l'azienda realizza.

La seconda differenza che emerge rispetto agli studi sulla *corporate governance* concerne l'importanza che viene attribuita alla fiducia, ed in particolare alle relazioni di tipo fiduciario che devono svilupparsi tra l'azienda e tutte le categorie di *stakeholder* (Sacconi, 2007).

All'interno di questa relazione fiduciaria un ruolo fondamentale è ricoperto dalla reputazione, la quale scaturisce dall'assenza di comportamenti illeciti nei confronti di tutti i soggetti che ruotano intorno all'orbita aziendale. Nell'ambito degli studi sulla CSR la reputazione è espressione del valore sociale dell'azienda (Gazzola, 2006: 39), e ad essa vengono attribuite due finalità rilevanti.

La prima è quella di migliorare le relazioni con gli *stakeholder*, realizzando azioni che consentono di alimentare nel corso del tempo la fiducia tra quest'ultimi e l'azienda, di soddisfare i bisogni di entrambi e di accrescere anche i rapporti di collaborazione (Gazzola, 2006). Il raggiungimento della reputazione nel lungo periodo sembra rappresentare, pertanto, un mezzo per sviluppare efficaci e durature relazioni fiduciarie con tutte le categorie di *stakeholder*.

La seconda finalità è quella di guidare ad un volontario adeguamento delle norme sociali. La reputazione, infatti, consente lo sviluppo di un circolo virtuoso: l'adesione alle norme genera reputazione, la quale oltre ad indurre comportamenti cooperativi da parte degli *stakeholder*, consente di ottenere dei benefici a chi segue le norme. Tali benefici, a loro volta determinano un ulteriore incentivo all'osservanza delle norme.

Lo sviluppo della reputazione non si presenta, però, come un fenomeno casuale, ma si realizza attraverso il verificarsi di una serie di condizioni.

Una di queste è rappresentata dalla possibilità che l'azienda ha di comunicare l'onestà e l'integrità delle proprie azioni e dei propri comportamenti (Chalmers *et al.*, 2004). Lo strumento considerato più consono al raggiungimento di questi obiettivi è rappresentato dal bilancio sociale, al quale possono essere generalmente attribuite due diverse finalità. La prima è quella di comunicare la strategia perseguita dall'azienda per il miglioramento e la tutela delle risorse umane, naturali e sociali. La seconda finalità, invece, è quella di trasmettere un'immagine dell'azienda capace di ottenere il consenso dalla comunità sociale, di creare reputazione e alimentare di conseguenza il livello di fiducia (Gazzola, 2006: 39).

Altri elementi fondamentali per conquistare la fiducia della collettività sono rappresentati da un'attenzione alla qualità del prodotto servizio, all'utilizzo di procedure eticamente corrette nella gestione dei rapporti con i dipendenti e alla qualità del management.

Oltre agli studi appena descritti, che esaminano in maniera generica il concetto di CSR, anche numerose ricerche condotte sulla tematica delle performance sociali indicano l'influenza che queste esercitano sulla reputazione di un'azienda (Choi, Gray, 2008; Hillenbrand e Money, 2007; Maden *et al.*, 2012; Stanaland *et al.*, 2011). In questo contesto, le performance sociali costituiscono i risultati osservabili dei processi, delle politiche e dei programmi di carattere sociale che un'azienda mette in atto (Wood, 1991). In altri termini, le performance sociali possono rappresentare un costrutto multidimensionale in grado di sintetizzare il risultato finale dell'impegno che un'azienda sviluppa per realizzare qualsiasi attività collegata alla propria responsabilità sociale. Queste performance possono variare a seconda del contesto economico e sociale in cui l'azienda svolge la sua attività (Campbell, 2007; Chapple e Moon, 2005; Jones, 1999). Ad esempio, organizzazioni che operano in paesi di cultura anglosassone, caratterizzati da un'economia di mercato liberale, sembrano raggiungere performance sociali più elevate rispetto a quelli che operano nei Paesi dell'Europa continentale dove, al contrario, l'economia di mercato è maggiormente regolamentata (Jackson e Apostolakou, 2010).

La stessa definizione di reputazione proposta da Fombrun e Rindova (1996), che attualmente sembra essere quella più accreditata, evidenzia come questa rappresenti due aspetti principali delle performance aziendali: i risultati di carattere economico-finanziario e l'abilità dell'azienda a realizzare obiettivi di carattere sociale. Quando un'azienda riesce ad integrare obiettivi economici e sociali all'interno delle sue strategie competitive, ha maggiori possibilità di sviluppare una percezione di carattere positivo tra tutti gli *stakeholder* che caratterizzano il suo ambiente sociale ed istituzionale.

Ricerche empiriche più recenti (Lin-Hi e Blumberg, 2018; Maden *et al.*, 2012), oltre a rimarcare lo stretto legame che intercorre tra reputazione e CSR, mostrano come le attività di carattere sociale influenzano la reputazione, agendo, però, sugli aspetti comportamentali di tre principali categorie di *stakeholder*: consumatori, lavoratori ed investitori.

Per quanto riguarda i consumatori, la CSR sembra accrescere il valore percepito del prodotto acquistato, il livello di soddisfazione da parte del cliente e, di conseguenza, la fedeltà che questo manifesta nei confronti dell'azienda.

Il comportamento dei lavoratori nei confronti di aziende che agiscono in modo responsabile si manifesta, invece, attraverso: *commitment* organizzativo e bassi livelli di turnover. In modo coerente con la teoria dell'identità sociale, aziende con una buona reputazione attraggono lavoratori più qualificati, in quanto questi si sentono di far parte ad un gruppo con particolari caratteristiche. L'appartenenza ad un'azienda con una migliore reputazione influenza il livello di soddisfazione dei dipendenti, e tutti quei comportamenti collegati all'impegno, alla motivazione, al senso del dovere e di responsabilità, determinando così un'identificazione forte con l'organizzazione ed i suoi obiettivi.

L'ultimo gruppo di *stakeholder* che sembra influenzare la reputazione aziendale attraverso i suoi comportamenti è rappresentato dagli investitori. A differenza degli studi che esaminano il comportamento di consumatori e lavoratori, le ricerche condotte su quest'ultima categoria di *stakeholder* sono limitate (Maden *et al.*, 2012). I risultati di questi pochi studi mostrano, però, come il comportamento degli investitori sia attuali che potenziali si manifesta attraverso la volontà ad investire maggiori somme di capitale nelle aziende che presentano una buona reputazione, in quanto considerate meno rischiose.

2.5. Considerazioni conclusive

Il capitolo ha avuto l'obiettivo di analizzare le relazioni che intercorrono tra la CSR e la reputazione aziendale. Dopo aver esaminato il concetto di reputazione e le principali metodologie di misurazione che la caratterizzano, l'attenzione è stata focalizzata sui principali elementi che qualificano il legame tra CSR e reputazione.

La ricerca ha messo, innanzitutto, in evidenza il ruolo fondamentale che la reputazione ricopre nell'attuale scenario competitivo. Il raggiungimento di una buona reputazione sembra, infatti, rappresentare una risorsa imprescindibile per tutte le aziende, per poter conseguire difendibili posizioni di vantaggio competitivo, ed ottenere soddisfacenti performance reddituali e finanziarie.

Una delle leve principali che le organizzazioni hanno a disposizione per poter acquisire una buona reputazione, e migliorarla nel corso del tempo, è rappresentata da una maggiore attenzione verso gli aspetti di natura sociale e ambientale. La CSR viene considerata come uno dei principali strumenti strategici che le aziende possono utilizzare per rispondere alle attese dei molteplici *stakeholder*, e ottenere così il consenso e la legittimazione necessari per la sopravvivenza nel lungo periodo.

Bibliografia

- Balmer J.M.T. (2001), Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the Fog, *European Journal of Marketing*, vol. 35, n. 3/4.
- Barnett M.L., Jermier J.M., Lafferty B.A. (2006), *Corporate reputation: the definitional landscape*, *Corporate Reputation Review*, vol. 9, n. 1, pp. 26-38.
- Bebbington J., Larrinaga C., Moneva J.M. (2008), Corporate Social reporting and reputation risk management, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 12, n. 3, pp. 337-361.
- Berens G., Van Riel C.B.M. (2004), Corporate associations in the academic literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature, in *Corporate Reputation Review*, vol. 7, n. 2, pp. 161-178.
- Britt S.H. (1971), The right marketing mix for the corporate imagery mix. Role of various publics and marketing basics, *Business Horizons*, vol. 14, February, pp. 87-94.
- Campbell J.L. (2007), Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility, in *Academy of Management Review*, vol. 32, n. 3, pp. 946.
- Chalmers K., Godfrey J.M. (2004), Reputation costs: the impetus for voluntary derivative financial instrument reporting, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n. 2, pp. 95-125.
- Chapple W., Moon J. (2005), Corporate social responsibility (CSR) in Asia: a seven-country study of CSR web site reporting, *Business & Society*, vol. 44, n. 4, pp. 415-441.
- Choi D.Y., Gray E.R. (2008), The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs, *Management Research News*, vol. 31, n. 8, pp. 558-569.
- Coda V. (1991), *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino.
- Davies G., Chun R., Silva R.V.D., Roper S. (2001), The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, vol. 4, n. 2, pp. 113-127.
- Davies G., Chun R., Vinhas da Silva R., Roper S. (2003), *Corporate reputation and competitiveness*, Routledge, London.
- Fombrun C.J., Rindova V. (1996), *Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations*, New York University, Stern School of Business, Working Paper.

- Fombrun C.J., Van Riel C. (1997), The reputational landscape, *Corporate Reputation Review*, vol. 1, n. 1-2, pp. 5-13.
- Fombrun C.J., Ponzi L.J., Newburry W. (2015), Stakeholder tracking and analysis: the RepTrak® System for measuring corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, vol. 18, n. 1, pp. 324.
- Gazzola P. (2006), CRS e reputazione nella creazione di valore sostenibile, *Economia Aziendale*, n. 2, pp. 27-45.
- Highhouse S., Broadfoot A., Yugo J.E, Devendorf S.A. (2009), Examining corporate reputation judgments with generalizability theory, *Journal of Applied Sociology*, vol. 94, n. 3, pp. 782-789.
- Hillenbrand C., Money K. (2007), Corporate responsibility and corporate reputation: two separate concepts or two sides of the same coin?, *Corporate Reputation Review*, vol. 10, n. 4, pp. 261-277.
- Jackson G., Apostolakou (2010), Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute?, *Journal of Business Ethics*, vol. 94, n. 3, pp. 371-394.
- Jones M.T. (1999), The institutional determinants of social responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 20, pp. 163-170.
- Lamboglia R., Fiorentino R., Mancini D., Garzella, S. (2018), From a garbage crisis to sustainability strategies: The case study of Naples' waste collection firm, *Journal of Cleaner Production*, 186, pp. 726-735.
- Lamboglia R. (2017), *Il controllo della reputazione finanziaria nel sottosistema delle relazioni azienda-banche*, Giappichelli, Torino.
- Lamboglia R., D'Onza G. (2015), The Relationship between CSR Communication and Corporate Reputation in the Credit Lending Process: A Qualitative Study Based on Italian Banks. In *The True Value of CSR*, pp. 129-146, Palgrave Macmillan, London.
- Lin-Hi N., Blumberg I. (2018). The link between (not) practicing CSR and corporate reputation: Psychological foundations and managerial implications, *Journal of Business Ethics*, 150, 1, pp. 185-198.
- MacMillan K., Money K., Downing S., Hillebrand C. (2004), Giving your organization spirit: an overview and call to actions for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility, *Journal of General Management*, vol. 30, n. 2.
- Maden, C., Arıkan, E., Telci, E. E., & Kantur, D. (2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: a study on understanding behavioral consequences, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 655-664.
- Money K., Hillenbrand C. (2006), Using reputation measurement to create value: an analysis and integration of existing measures, *Journal of General Management*, vol. 32, n. 1, pp. 1-12.
- Newell S.J., Goldsmith R.E. (2001), The development of a scale to measure perceived corporate credibility, *Journal of Business Research*, vol. 52, pp. 235-247.
- Park S. (2017), Corporate social responsibility, visibility, reputation and financial performance: empirical analysis on the moderating and mediating variables from Korea, *Social Responsibility Journal*, 13, 4, pp. 856-871.
- Petty R., Guthrie J. (2000), Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management, *Journal of Intellectual Capital*, 1, 2, pp. 155-176.

- Ponzi L.J., Fombrun C.J., Gardberg N.A. (2011), RepTrack™Pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation, *Corporate Reputation Review*, vol. 14, n. 1, pp. 15-35.
- Rayner J. (2004), *Managing reputational risk: curbing threats, leveraging opportunities*, Wiley.
- Roberts P.W., Dowling G.R. (2002), Corporate reputation and sustained superior financial performance, *Strategic Management Journal*, 23, 12, pp. 1077-1094.
- Sacconi L. (2004), *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, *Liucpapers*, n. 143, Serie diritto ed economia 11, pp. 1-21.
- Stanaland A.J., Lwin M.O., Murphy P.E. (2011), Consumer perceptions of the antecedents and consequences of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 102, 1, pp. 47-55.
- Tonello M. (2007), *Reputation risk. A corporate governance perspective*, Research Report, The Conference Board Governance Center, U.S.A.
- Turban D. B., Greening D. W. (1997), Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, 40, 3, pp. 658-672.
- Walsh G., Beatty S.E. (2007), Customer-Based corporate reputation of a service firm: scale development and validation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 35, pp. 127-143.
- Walsh G., Beatty S.E., Shiu E.M.K. (2009), The customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation, *Journal of Business Research*, vol. 62, pp. 924-930.
- Wood D.J. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 4, pp. 691-718.

3. LA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY E IL GREEN MANAGEMENT: DALLA “DIMENSIONE SOCIALE” VERSO LA COMPLESSIVA FORMULA STRATEGICA

di Rosita Capurro, Raffaele Fiorentino e Stefano Garzella

Abstract

Negli ultimi anni, l'importanza delle tematiche relative alla sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale delle aziende è aumentata in modo esponenziale, sia dal punto di vista teorico sia nella prassi operativa. Nell'ambito degli studi di strategie aziendali e di *sustainability management*, ci focalizziamo sulle relazioni tra azienda e responsabilità ambientale. In particolare, sviluppiamo un *framework* teorico volto a supportare gli studiosi ed il management nella gestione e nell'adozione delle strategie sociali e ambientali.

La metodologia utilizzata segue un approccio concettuale volto a sviluppare un *framework* teorico partendo da un'analisi della letteratura relativa alle strategie sociali, ambientali e di sostenibilità ed alle relazioni tra tali strategie e le performance aziendali. Dopo aver definito e sistematizzato gli studi sulla dimensione ambientale e sulla responsabilità sociale, individuiamo le più rilevanti prospettive di analisi strategica. In base a tali prospettive definiamo lo schema d'analisi e un modello manageriale che le aziende potrebbero sviluppare per implementare strategie ambientali di successo.

La diffusione del *framework* potrà produrre effetti rilevanti sul processo di implementazione del *green management*, sostanziali cambiamenti nelle performance aziendali ed impatti sulle dinamiche di successo delle aziende. In particolare, lo studio proposto può supportare la definizione e la ricerca di soluzioni pratiche alle problematiche complesse riguardanti l'adozione del *green management*, concernenti l'identificazione e la diffusione di attività di coordinamento tra diversi *stakeholder* e di buone pratiche a livello locale e globale.

Questa ricerca risponde alle oramai evidenti esigenze del management aziendale di dotarsi di un quadro teorico di riferimento per affrontare le nuove sfide imprenditoriali volte all'adozione di strategie ambientali e di so-

stenibilità ed all'individuazione di sempre nuove modalità per far fronte alla complessa gestione ambientale.

3.1. Introduzione

Il tema delle sostenibilità ambientale e della responsabilità sociale delle aziende si è affermato negli ultimi anni come una delle questioni maggiormente affrontate nell'ambito della ricerca scientifica nazionale ed internazionale.

I processi sociali, le attuali normative in tema di sviluppo ecosostenibile e le contingenti pressioni competitive hanno conferito alla “dimensione della socialità d'impresa” una crescente valenza strategica, imponendo talvolta alle aziende un totale ripensamento dei propri obiettivi e l'adozione di nuovi comportamenti e di nuove politiche di gestione che tengano maggiormente conto dell'ambiente in cui operano e delle aspettative dei vari portatori d'interesse.

Nell'ambito degli Studi economico-aziendali, il tema della sostenibilità sociale è stato considerato oggetto d'interesse privilegiato e specifico da parte di Studiosi, che di volta in volta si sono concentrati su aspetti differenti, funzionali ai modelli o all'analisi da loro intrapresa e proposta (Andersson *et al.*, 2013; Freedman and Jaggi, 2010; Schiederig *et al.*, 2012). Accanto alla progressiva crescita di rilevanza del tema, però, la mancanza di una visione sistematica ed integrata sull'argomento ha fatto sì che si sviluppassero diversi filoni di ricerca, ora di stampo più teorico ora più empirico (Azzone e Noci, 1996; Azzone *et al.*, 1996; Epstein, 1996, 2008; Hart e Milstein, 2003; Kurland e Zell, 2011; Metcalf *et al.*, 1995; Sharma e Vredenburg, 1998; Xie e Hayase, 2007; Young and Welford, 1998).

In linea generale, si è assistito a progressive verticalizzazioni degli studi e delle modalità gestionali che si sono via via dedicati ad individuare, prima, e analizzare, poi, gli aspetti e le dimensioni maggiormente rilevanti nell'ambito della *corporate social responsibility*.

Tra queste particolare rilievo ha acquisito la dimensione ambientale. Il cosiddetto “*green management*” ha assunto una rilevanza tale da venir in alcuni casi perimetrato all'interno della strategia sociale, mentre in altri casi ne è stata compresa anche la valenza competitiva sui mercati reali e finanziari ed è stato “testimone” della necessaria sistematicità della formula strategica aziendale.

Anche gli studi sul *green management* che, come detto, hanno fortemente caratterizzato la più ampia dimensione della *social responsibility*, si sono caratterizzati per una molteplicità di approcci non sempre armonicamente correlati.

In particolare, alcuni Studi si sono concentrati sullo sviluppo e sull'implementazione di nuove pratiche di gestione e di valide misure di intervento tecnico-operativo, al fine di ridurre gli impatti dell'attività aziendale sull'ecosistema, con la conseguente definizione dei vantaggi strategici ad esse associati (Ambec e Lanoie, 2008; Berchicchi *et al.*, 2012, Clarkson *et al.*, 2011; Molina-Azorin *et al.*, 2009; Russo e Fouts, 1997). Altri Studi sono stati rivolti alla comprensione delle modalità e dei percorsi attraverso i quali è possibile tradurre le strategie di sviluppo ambientale in operatività d'impresa (Porter and van der Linde, 1995; Perego e Hartmann, 2009). Altri ancora sono stati dedicati alla misurazione delle performance e all'individuazione delle modalità per correlare obiettivi sociali ed ambientali con la performance finanziaria ed economica dell'azienda (Clarkson *et al.*, 2011; Hart, 1995; Kurland and Zell, 2011).

Il confronto su tali argomenti ha permesso, tuttavia, di affinare teorie e strumenti sempre più avanzati. Si è assistito progressivamente ad uno spostamento dell'attenzione che ha portato, come detto, a riconoscere il ruolo fondamentale delle strategie ambientali anche nelle dimensioni delle strategie competitive sui mercati reali e sui mercati finanziari poiché in grado di contribuire in maniera sostanziale a rafforzare il posizionamento competitivo nei rapporti azienda-clienti e azienda investitori e aumentare il complessivo valore economico dell'azienda.

In effetti, la capacità di aumentare il valore dell'azienda attraverso lo sviluppo di strategie ambientali è considerato ormai un fattore critico di successo in grado di innescare nuove dinamiche competitive e di alimentare correlati incrementi nei profitti e nelle quote di mercato. Se per lungo tempo, infatti, la gestione dell'ambiente è apparsa soprattutto come un costo necessario per mitigare rischi reputazionali e gestionali (spesso derivanti da eventuali incidenti o possibili sanzioni per il mancato adeguamento a normative), oggi sembra più evidente la possibilità che la *corporate social responsibility* e la variabile ambientale possano rappresentare un "fattore attivo", un elemento di vantaggio competitivo ed una fonte di ricavo.

L'impostazione innovativa è quella di vedere l'ambiente fisico non solo come un vincolo da rispettare o come fonte di rischi, ma come un'opportunità per il conseguimento di vantaggi competitivi.

In realtà, per comprendere compiutamente il più ampio filone di studi della *corporate social responsibility* (CRS) è più che opportuno approfondire il potenziale insito nelle strategie ambientali.

La CSR, intesa come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (CCE, 2001), si sostanzia nell'impegno da

parte dell'azienda a perseguire obiettivi di crescita di valore, che vanno al di là del mero di profitto, compiendo scelte socialmente valide e con ricadute eticamente condivisibili (Margolis e Walsh, 2003; Orlitzky *et al.*, 2003; Campbell, 2007; Siegel, 2009).

La focalizzazione su una visione più ampia del ruolo attribuito all'azienda conduce, infatti, alla rivisitazione degli obiettivi che questa persegue; il profitto resta comunque un elemento essenziale – se non altro perché “residuale” rispetto alla remunerazione degli altri fattori - ma va coerentemente bilanciato con fini e obiettivi altrettanto importanti e con essi deve coniugarsi sinergicamente (Coda, 1988).

L'elemento distintivo della CSR è, dunque, quello di affiancare alla finalità economica dell'azienda anche una finalità sociale ed ambientale, configurandosi come un nuovo approccio strategico volto a gestire con efficacia i continui cambiamenti ambientali, a contemperare le attese e gli interessi dei diversi *stakeholder* aziendali ed a conciliare lo sviluppo sociale con una maggiore competitività (Devinney, 2009).

In effetti, il concetto di CSR e il *green management* raggiungono la massima valenza strategica quando l'azienda, riconoscendo l'importanza dei valori morali ed etici, procede all'integrazione delle esigenze sociali da soddisfare nella propria *value proposition* (Banerjee, 2002; Coda, 1988; Galbreath, 2009; Galeotti e Garzella, 2013; Elkington, 1997).

Si afferma così un concetto di responsabilità aziendale di più ampio respiro, che discende dalla forte integrazione tra la responsabilità economico-finanziaria, sociale ed ambientale e, pertanto, orientata all'affermazione di uno sviluppo sostenibile (Adams, 2001; Freeman, 1984; Gladwin *et al.*, 1995; Jamali, 2006; Marshall e Brown, 2003; WECD, 1987).

L'esistenza di sempre più forti connessioni tra la strategia sociale ed ambientale e le altre dimensioni della formula strategica aziendale determina la necessità di operare ricercando costantemente un equilibrio che persegua ed esprima la esplicita volontà aziendale di inserire a pieno titolo le variabili sociali e ambientali nei propri processi e percorsi di sviluppo.

Ottenere tale equilibrio significa per l'azienda, dunque, rivedere e correggere costantemente e concretamente la propria pianificazione strategica anche attraverso adozioni volontarie di standard sociali ed ambientali più elevati o comunque diversi dal punto di vista qualitativo (Gouvea *et al.*, 2013). Ciò che appare chiaro, dunque, è che il perseguimento di un comportamento sostenibile implica l'adozione di una strategia ambientale e sociale “totale”. È dunque necessario che le aziende si interrogino e intervengano sul proprio disegno strategico, per porre in essere pratiche e azioni sostenibili coerenti e valide, abbandonando definitivamente il concetto della creazione dal valore

per i soli azionisti in favore della creazione di valore per la più ampia platea degli *stakeholder* (Fiorentino *et al.*, 2016).

Sulla base di tali considerazioni procederemo, dapprima, analizzando le determinanti delle strategie ambientali e muovendo dalla *review* della Dottrina sul tema. Dopo aver sistematizzato gli studi sulla responsabilità sociale, dedicando specifica attenzione alle strategie ambientali, individueremo le più rilevanti prospettive di analisi strategica per riuscire ad approdare ad uno schema d'analisi che possa rappresentare un modello manageriale in grado di essere utilizzato a supporto dell'implementazione di strategie ambientali di successo.

3.2. Le strategie ambientali

Le strategie ambientali possono essere ricondotte al riconoscimento della legittimità e dell'importanza dell'ambiente biofisico nella formulazione delle strategie aziendali e all'integrazione delle problematiche ambientali nel processo strategico (Banerjee, 2002).

Nell'ambito degli studi di strategia aziendale, le strategie ambientali hanno assunto importanza sempre crescente, affermandosi come azioni di governo meritevoli di sempre maggiore rilevanza (Porter and van der Linde, 1995; Aragon-Correa, 1998; Lee and Rhee, 2007; Sharma and Enriques, 2005).

Molti studiosi e ricercatori si sono sforzati di comprendere e classificare le motivazioni di fondo che spingerebbero le aziende ad intraprendere percorsi di sviluppo sostenibile nonché di individuare le pratiche di gestione ambientale maggiormente efficaci per ridurre l'impatto dell'attività aziendale sull'ambiente con la conseguente definizione dei vantaggi strategici che da esse ne derivano (Lamond, 2009; Molina Azorin *et al.*, 2009; Roy *et al.*, 2013).

In linea generale è possibile affermare che il riconoscimento della legittimazione dell'azienda nei confronti degli *stakeholder* e della possibilità di acquisire un vantaggio competitivo nei confronti dei concorrenti costituiscono due fondamentali motivazioni che portano le aziende ad attuare strategie di sostenibilità ambientale.

In particolare, secondo la *stakeholder perspective*, i vertici aziendali sono tenuti ad agire nell'interesse dell'azienda evitando qualsiasi comportamento contrario all'etica, al fine di tutelare e gestire le aspettative dei diversi interlocutori aziendali, sia interni che esterni (Collis e Montgomery, 1997; Freeman, 1984; Jamali, 2006). Le problematiche legate alla sostenibilità ambientale dovrebbero pertanto essere attuate e tramutate in azioni con l'intento di ridurre l'impatto sull'ambiente biofisico e migliorare la performance sociale

dell'azienda (Carroll, 1979; Clarkson, 1995). In aggiunta, la *strategic perspective* sostiene, come già abbiamo accennato, che la responsabilità sociale ed ambientale dell'azienda non è solo un vincolo operativo, ma una determinante della funzione di creazione di valore dell'azienda (Coda, 2005). Una strategia ambientale, pertanto, dovrebbe essere inserita in modo coerente con le strategie a livello di *corporate* e di business (Siegel, 2009, Hart e Milstein, 2003). In tal senso, le strategie di sostenibilità dovrebbero essere adottate considerando non solo il loro impatto sulla performance sociale, ma in modo più ampio, comprendendone il ruolo nel complessivo successo dell'azienda (Ambec e Lanoie, 2008; Clarkson *et al.*, 2011; Molina Azorin *et al.*, 2009; Hart, 1997; Miles e Covin, 2000).

Si afferma, infatti, la condivisione e l'evidenza dell'idea che l'implementazione di corrette azioni e pratiche ecosostenibili risulti strettamente collegata alle possibilità per le aziende di sviluppare performance competitive e finanziarie di successo (Baumgartner, e Rauter, 2017).

Con riferimento a tale convincimento, l'analisi delle strategie ambientali, per molto tempo considerata una sotto-dimensione degli studi di CSR, ha acquisito valenza autonoma, trovando ampio dibattito nel filone di studi della *environmental social responsibility* (ESR) volto a riconoscere e sostenere la rilevanza, anche strategico competitiva, della responsabilità aziendale nei confronti delle problematiche ambientali (Hart, 1995; McWilliams e Siegel, 2001).

La responsabilità ambientale è passata, dunque, da una nozione ristretta e spesso emarginata ad un concetto complesso e sfaccettato, con un ruolo sempre più centrale in gran parte del processo decisionale strategico aziendale (Cochran, 2007), dando vita ad una varietà di approcci metodologici e orientamenti teorici che, talvolta, si integrano tra loro e altre volte si discostano significativamente (Schaltegger, 2017).

In effetti, tali Studi si sono concentrati ora sul concetto di responsabilità ambientale dell'azienda, ora sull'analisi del livello di criticità che le questioni ambientali assumono in una determinata arena competitiva, ora sugli strumenti a supporto del governo strategico in un'ottica sostenibile.

Ciò che è rimasto sostanzialmente inesplorato è il legame che unisce tali variabili strategiche. Manca cioè un approccio unificante, che abbia anche valenze empiriche, che sia in grado di integrare gli obiettivi ambientali, muovendo dall'originario momento della loro formulazione fino alla loro concreta realizzazione, e che affianchi tutto il processo con idonei strumenti e metodologie di monitoraggio e valutazione sistematica delle performance e dei risultati conseguiti su tutti i diversi fronti dell'azione aziendale (Sadiq e Khan, 2006; De Villiers e van Staden, 2010; Young e Welford, 1998).

La possibilità di colmare il *gap* esistente, tanto nel versante normativo quanto in quello prescrittivo, dipende dalla capacità di sviluppare schemi di azione e strumenti operativi coerenti con i modelli teorici, per offrire una concreta risposta alle problematiche aziendali in tema di sostenibilità e responsabilità ambientale. Risulta per questo importante individuare un *framework* che integri i diversi contributi, si estenda all'azienda nella sua interezza e abbia valenza tanto strategica quanto operativa (Epstein, 2010).

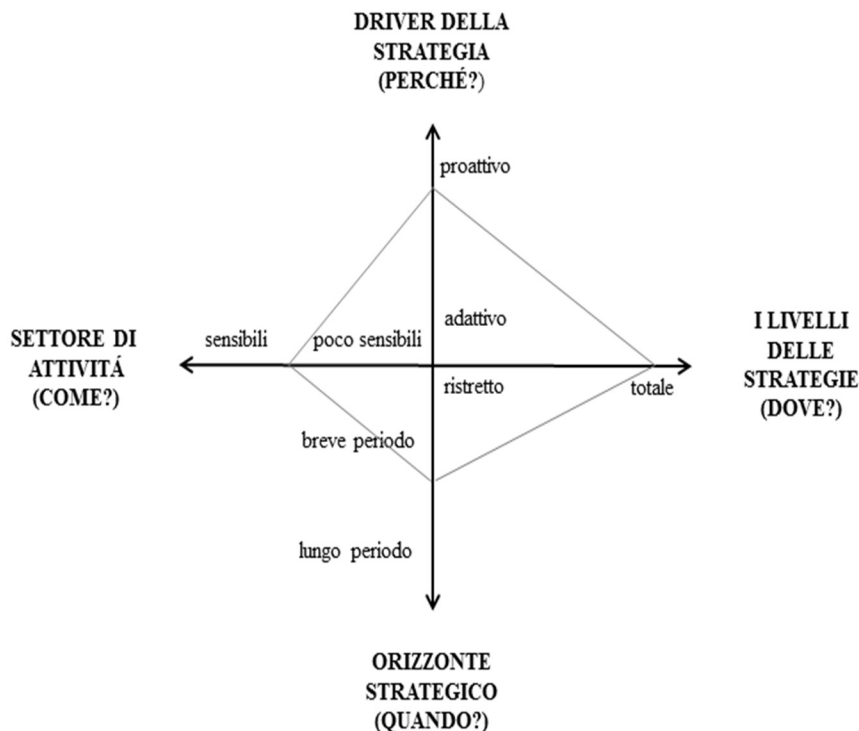
Da quanto detto, analizzando e sistematizzando i vari contributi, è possibile individuare quattro principali criteri su cui modulare lo studio delle strategie ambientali e di sostenibilità:

- i *driver* della strategia ambientale;
- i livelli di strategia;
- il settore di appartenenza;
- l'orizzonte strategico.

Le quattro dimensioni possono essere disposte su un grafico a quattro assi, dove si collocano le punte di un diamante strategico (Figura 3.1).

I diamanti strategici si configurano come strumenti messi a disposizione dagli studi e dalle prassi di *strategic management*, utilizzati similmente e/o alternativamente ai radar strategici, per valutare la bontà dei progetti imprenditoriali, compresi quelli di sostenibilità ambientale, e per avere una rappresentazione efficace del “profilo aziendale” con riferimento ad una determinata problematica. Nel nostro caso consente di riflettere e rappresentare il profilo aziendale con riferimento alla variabile ambientale. Le dimensioni ritenute maggiormente rilevanti, nel nostro caso le quattro sopra richiamate, vengono rappresentate attraverso degli assi aventi centro comune. Su tali assi “si colloca l'azienda” in relazione al proprio specifico posizionamento lungo gli assi – ossia al proprio posizionamento in relazione agli aspetti che negli assi sono rappresentati.

Fig. 3.1 – Il diamante strategico della dimensione ambientale



Tali variabili possono essere misurate anche in relazione ai concorrenti considerati rilevanti o rispetto ai leader di mercato così da poter valutare in modo comparativo la propria strategia di gestione riuscendo ad individuare le variabili chiave non opportunamente sfruttate su cui puntare al fine di selezionare i progetti maggiormente profittevoli.

In particolare, ogni criterio è rivolto e si propone di rispondere a una domanda specifica.

In particolare, l'analisi dei driver della strategia ambientale risponde alla domanda "perché?", con riferimento alle motivazioni che spingono le aziende ad attuare le strategie eco-sostenibili; l'indagine relativa ai differenti livelli di strategia risponde al "dove?", con riguardo alle modalità attraverso le quali le aziende possono definire il proprio posizionamento sostenibile. L'indagine sui settori di attività risponde alla questione relativa al "come?" le problematiche ambientali possono essere integrate nella gestione strategica ed infine, l'esame degli orizzonti strategici risponde al "quando?",

ovvero espone le possibili tempistiche in base alle quali le strategie ambientali potranno raggiungere i risultati attesi.

3.2.1. I driver della strategia ambientale

Lo studio dei *driver* della strategia ambientale risulta senz'altro necessario al fine di identificare i fattori e le motivazioni che spingono le aziende ad adottare comportamenti socialmente responsabili (Campbell, 2006; 2007). In particolare, tali driver possono essere individuati e classificati in base a due principali filoni di ricerca (Dahlmann *et al.*, 2008).

Il primo filone segue la teoria socio-istituzionale e focalizza l'attenzione sui meccanismi istituzionali che possono influenzare le aziende nell'adozione e nell'implementazione di pratiche di CSR (Galaskiewicz e Burt, 1991; Doh and Guay, 2006; Campbell, 2007; Matten e Moon, 2008; Scott, 2008). Secondo tale approccio nelle aziende prevalgono atteggiamenti di rispetto, coerenza e di adeguamento alle prescrizioni normative in tema ambientale (Khanna e Anton, 2002). In pratica, dunque, le aziende adottano politiche gestionali ecosostenibili al fine di ridurre la minaccia di passività e di costi di conformità ai sempre più numerosi provvedimenti e regolamenti legislativi volti ad implementare standard di salvaguardia ambientale sia in ambito nazionale che internazionale (Berry, 2004).

Tuttavia, pur riconoscendo che la corretta assunzione della responsabilità ambientale da parte delle aziende trova i presupposti essenziali nel rispetto delle norme, si dovrebbe però evitare di concepire quest'ultime, e dunque l'ambiente stesso, esclusivamente come un vincolo (Wood, 1991; Abrahamson, 1996).

In effetti, risulta difficile, se non impossibile, distinguere nettamente gli atteggiamenti e le scelte aziendali ispirate dalla ricerca di una legittimazione di natura esclusivamente istituzionale da quelli volti al perseguimento di finalità sociali e morali (Marcus e Fremeth, 2009).

Il concetto di responsabilità sociale, inquadrato all'interno della Teoria della Legittimazione, è fondato, infatti, sul contratto sociale che ogni azienda stipula con il contesto esterno e fa riferimento al soddisfacimento delle legittime attese economiche, sociali ed ambientali dei diversi portatori d'interesse (Bowen, 2002; Suchman, 1995). In tal modo le strategie sociali si configurano come uno strumento volto a gestire il consenso sociale così da realizzare una simmetrica relazione biunivoca di offerte e richieste, che si instaura tra l'azienda e la comunità (Coda, 1984; Galeotti e Garzella, 2013).

Tale impostazione teorica, almeno nella sua versione originaria, configura un rapporto conflittuale tra il conseguimento degli obiettivi economico-finanziari e l'adozione di comportamenti aziendali socialmente responsabili. Lo sviluppo e l'adozione di tali comportamenti potrebbero, infatti, addirittura determinare il sostenimento di costi nel lungo periodo superiori ai correlati ricavi e senza reali benefici sulla competitività dell'azienda e sulle sue possibilità di acquisire nuove posizioni di vantaggio competitivo (Freedman e Jaggi, 1988).

Queste considerazioni hanno portato alcuni Autori a ricercare nuovi modelli concettuali che possano individuare il giusto compromesso tra la protezione dell'ambiente biofisico e la solidità delle prestazioni economico-finanziarie delle aziende (Ansoff, 1984; Berry and Rondinelli, 1998). All'interno di tali studi si colloca il secondo filone di ricerca inquadrato nella *resource based view* (RBW) (Bowen, 2007; Porter e Kramer, 2006, Russo e Fouts, 1997). Secondo tale approccio, l'adozione di comportamenti responsabili sia sotto l'aspetto sociale che ambientale costituiscono per l'azienda un'opportunità per la creazione di capacità e competenze distintive (Russo e Fouts, 1997) e per l'implementazione di nuovi processi gestionali volti all'ottimizzazione dei comportamenti e delle performance aziendali (McWilliams e Siegel, 2001). In base a questo presupposto, la relazione tra azienda e ambiente risulta così profonda che il concetto di responsabilità non può essere ricondotto semplicemente a ragioni morali e sociali, ma deve essere visto ed interpretato come parte integrante ed essenziale della programmazione strategica aziendale (Sprengel e Busch, 2011). In questo modo le pratiche di gestione socio-ambientale assumono una piena ed autonoma valenza strategica risultando strettamente collegate alla possibilità per l'azienda di acquisire, difendere e/o rinnovare, grazie alla loro implementazione, le proprie posizioni di vantaggio competitivo (Barney, 1991; Hart, 1997; Siegel, 2009).

Nel complesso gli approcci sopra richiamati, se da un lato evidenziano le motivazioni che spingerebbero le aziende ad assumere comportamenti e a sviluppare processi, pratiche e strumenti rientranti nella sfera della responsabilità, dall'altro risultano utili per definire e articolare i differenti atteggiamenti che le aziende assumono nei confronti delle problematiche di sostenibilità ambientale.

In tal senso, possiamo distinguere quanto le aziende assumono atteggiamenti proattivi alla sostenibilità andando oltre il semplice rispetto della normativa e tentando di creare valore innovando, con idee ed investimenti eco-sostenibili, la vision aziendale, la *business idea* e i processi gestionali (Darnall, N. *et al.*, 2010). Quanto è presente la volontà, sostenuta dalla ricerca di continua innovazione, di riuscire ad integrare il profitto con una visione di

sostenibilità a lungo termine allontanandosi, d'altra parte, da quelle aziende che assumono atteggiamenti adattivo-reattivi che, nella migliore delle ipotesi, si attivano solo a seguito di specifiche e incombenti dal proprio contesto di riferimento (Babiak e Trendafilova, 2011). Queste ultime spesso rincorrono esigenze avvertite di volta in volta come ineluttabili e assumono un atteggiamento frammentario e difensivo nei confronti della sostenibilità, spesso avulsa dal complessivo processo di pianificazione strategica.

3.2.2. I livelli delle strategie

Il perseguimento di un comportamento eco-sostenibile implica l'adozione di politiche di gestione che coinvolgano l'organizzazione nel suo complesso e che integrino a pieno titolo valori sociali e ambientali nel processo di governo dell'azienda (Garzella e Fiorentino, 2014).

Le strategie ambientali devono, dunque, essere condivise dall'intera organizzazione, a partire dal top management (Lamboglia *et al.*, 2018), e incorporate totalmente nella pianificazione strategica complessiva dell'azienda (Hofer e Schendel, 1978); solo così, le aziende, in una logica di continua evoluzione, potranno rispondere alle aspettative e ai bisogni di tutti gli *stakeholder*, accrescendo, al contempo, la competitività e preservando la redditività aziendale.

Per capire il grado di pervasività e l'estensione della responsabilità ambientale è possibile fare riferimento ad alcuni modelli che articolano il sistema aziendale in sottosistemi strategicamente rilevanti.

Nello specifico, il modello tradizionale è solito distinguere tra strategie di *corporate* e strategie di business (Collis e Montgomery, 1997).

Le strategie di *corporate* coinvolgono l'azienda nella sua interezza e sono rappresentate dal sistema di decisioni assunte dall'alta direzione attraverso il quale vengono definite le modalità di interazione tra l'azienda e l'ambiente e gli aspetti essenziali della propria struttura organizzativa.

Tale complesso di decisioni può essere articolabile in quattro sottosistemi di strategie - le strategie sociali, le strategie di portafoglio, le strategie finanziarie e le strategie organizzative - tra loro organicamente collegati, dai quali discende e dipende il posizionamento strutturale dell'azienda a fronte dei molteplici interlocutori e mercati.

Ciascun livello di strategia pertanto può essere analizzato in un'ottica di sostenibilità.

In particolare, le strategie sociali, che ricomprendono le decisioni relative alla definizione del ruolo dell'azienda all'interno della società, risultano

rilevanti per la selezione degli interlocutori sociali e per l'introduzione volontaria delle preoccupazioni ambientali, etiche e sociali nel contenuto delle politiche aziendali (Hart e Milstein, 2003).

Le strategie di portafoglio, che ricomprendono le decisioni relative alla definizione delle ASA, alla valutazione in maniera dinamica e sinergica e dei settori e dei mercati nei quali competere valorizzando le potenzialità sinergiche e le sinergie in atto (Garzella, 2006; Fiorentino e Garzella, 2015).

Le strategie finanziarie si rivolgono alle operazioni di finanziamento e alla loro coerenza con le decisioni di investimento. Hanno particolare riguardo al rapporto con gli investitori finanziari e alla capacità di attrarre, gestire e remunerare adeguatamente le risorse finanziarie a vario titolo reperite (Burstroöm von Malmborg, 2002; Buysse e Verbeke, 2003).

Infine, vi sono le strategie organizzative che si riferiscono alla gestione e allocazione delle risorse organizzative. Definendo l'assetto strutturale complessivo dell'azienda, si configurano come fondamentali al fine di realizzare una struttura organizzativa (Andersson, 2013).

Le strategie a livello di business, invece, afferiscono al modo di competere all'interno di un determinato settore o mercato, al fine di conseguire posizioni di un vantaggio competitivo rispetto ai propri *competitor*.

In questo schema possono essere inserite le strategie ambientali ed è rilevante comprendere il loro raggio di azione (Porter, 1982).

È rilevante cioè capire l'estensione nelle varie tipologie e nei vari livelli di strategie della consapevolezza e delle politiche ambientali.

Se risulta evidente il legame che unisce strategie sociali e strategie ambientali, per capire come queste ultime possano interessare nei vari sottosistemi strategici si pensi ad esempio che in ottica di portafoglio la decisione di includere l'ambiente tra i principali valori di riferimento aziendale (Coda, 1988; Catturi, 2003; Bianchi, 2009) può incidere in modo decisivo tanto sui business nei quali andare ad operare quanto sui processi produttivi da realizzare e sul tipo di sinergie da ricercare.

Le strategie di portafoglio, che ricomprendono le decisioni relative alla definizione delle ASA, risultano così orientate al fine di assicurare il coordinamento e la coerenza tra le diverse attività in un'ottica di arricchimento, anziché di sfruttamento, del capitale naturale (Hutchinsons, 1996).

In ottica organizzativa, si tratta di favorire le strategie ambientali valorizzando la cultura ambientale e implementando modelli tesi e basati su risorse quanto più *green-oriented* possibile. Si tratta di realizzare una struttura organizzativa in grado di diffondere abilità e competenze "green" a tutti gli attori coinvolti nel sistema aziendale (Andersson, 2013).

Sui mercati finanziari potranno essere perseguite strategie di differenziazione dell'offerta finanziaria (Burström von Malmborg, 2002; Buysse e Verbeke, 2003, Galeotti e Garzella, 2013) così da attrarre investitori sensibili agli aspetti sociali ed ambientali.

A livello di business, inquadrare le strategie competitive in un'ottica di gestione ambientale significa identificare le opportunità racchiuse nello sviluppo di prodotti e processi ecosostenibili al fine non solo di soddisfare le attuali imposizioni normative, ma di catturare meglio i bisogni e le sensibilità dei clienti pervenendo così posizioni ancor più forti e nuove di vantaggio competitivo.

Definiti i differenti livelli di strategie e le relative azioni sostenibili che le aziende possono decidere di sviluppare al fine di implementare strategie ambientali valide e di successo, risulta dunque evidente che, se le aziende riconoscono la legittimità e l'importanza dell'ambiente biofisico, allora le politiche di gestione ambientale influenzeranno le strategie aziendali complessivamente e si estenderanno in modo pervasivo a tutti gli aspetti della gestione aziendale.

3.2.3. Il settore di appartenenza

In termini generali, l'elaborazione di una corretta strategia aziendale richiede che vengano ben comprese le caratteristiche strutturali del settore di riferimento, le dinamiche competitive al suo interno e la loro più probabile evoluzione. Allo stesso modo, la messa a punto di una strategia ambientale deve essere sviluppata veicolando le proprie energie e la propria creatività verso la realizzazione di un modello di business in cui lo sviluppo sostenibile sia posto al centro delle decisioni strategiche aziendali avendo ben chiare le variabili demografiche, i valori sociali, le leggi e i regolamenti imposti dalle autorità che interessano ciascun settore di riferimento.

Pertanto l'analisi del settore specifico di operatività e della concorrenza, è elemento imprescindibile per orientare le decisioni strategiche di sviluppo, e deve, quindi, costituire parte integrante del processo di pianificazione, anche in un'ottica ecosostenibile.

In effetti, in risposta alla necessità di comprendere la transizione verso un'economia più verde, è importante osservare che aziende afferenti a settori di attività diversi si caratterizzano per un'influenza ambientale ed un'attenzione a tematiche sociali e sostenibili differenti (Brammer e Pavelin, 2008, Hackstone e Milne, 1996).

Per comprendere appieno le traiettorie ambientali che caratterizzano i diversi settori industriali, oggi, non è più sufficiente concentrarsi sulle singole aziende in esso presenti, ma è necessario avere una visione globale delle strategie

ambientali e del loro impatto sull'intera catena del valore (Schmidt *et al.*, 2006; De Marchi *et al.*, 2013). Ad esempio, infatti, pur osservando che alcuni settori generano emissioni significativamente più elevate per unità di prodotto e a pari numero di lavoratori dipendenti rispetto ad altri, lo sviluppo di forti interdipendenze tra le aziende e tra le loro attività rende problematico accreditare particolari settori come più “green” o semplicemente più rispettosi dell'ambiente in confronto ad altri. Rimane però il fatto che alcuni settori sono più impattanti e pertanto più forte è l'attenzione verso le aziende che vi operano.

Sulla base di quanto detto, quindi, la divisione dei settori in due gruppi, “green” e “brown” è, dunque, da utilizzare con cautela avendo riguardo alle interconnessioni tra i settori e alla loro dinamicità.

Occorre capire come anche attività *core-green* generano un certo livello di pressione ambientale, come aziende appartenenti a settori tradizionali si stiano gradualmente spostando verso linee di condotta sostenibile, sia pure con modalità, tempistiche ed efficacia diverse, e quanto altre aziende continuino a servirsi, invece, di pratiche sociali ormai vecchie ed obsolete, talvolta esplicitamente contrarie agli attuali principi della sostenibilità.

La schematica visione semplicistica e binaria deve essere abbandonata a favore di analisi maggiormente approfondite volte a selezionare i parametri ed i fattori valutativi utilizzati dalle aziende appartenenti ai diversi gruppi settoriali al fine di individuare le azioni ed i processi in grado di incrementare le prestazioni competitive ed economico-finanziarie non solo relative alla singola azienda, bensì comuni a tutte le aziende che operano all'interno dello stesso settore (Klassen e McLaughlin, 1996).

Riprendendo una schematizzazione proposta in Dottrina, i diversi settori di attività possono essere raggruppati in tre categorie sulla base delle diverse problematiche ambientali che li caratterizzano (Bowen, 2000; Morris, 1997; Hoffman, 1999).

In primo luogo possiamo individuare i settori sensibili, quali ad esempio quello chimico, petrolifero, dei servizi di trasporto ecc., a cui appartengono le aziende attente alle problematiche socio-ambientali e caratterizzate dall'adozione delle migliori “green practice”; i settori di produzione industriale, come ad esempio quello relativo alle costruzioni ed alle forniture di materiali edili, alla produzione di beni e servizi di largo consumo, quello automobilistico, dei prodotti alimentari e bevande, ecc., a cui appartengono le aziende che competono senza alcun coinvolgimento particolare nei settori *green*, ed infine il settore bancario-finanziario, che ricomprende le aziende impegnate nella fornitura dei servizi finanziari, assicurativi e di consulenza.

Tale classificazione risulta utile al fine di individuare, comprendere e controllare il legame che sussiste tra le attività aziendali interne e la dimensione

socio-ambientale esterna avendo ben presente che esistono rilevanti differenze nei fattori valutativi che possono essere utilizzati dalle aziende appartenenti a raggruppamenti settoriali differenti (Kolk *et al.*, 2001; Maali *et al.*, 2006).

Le pratiche ambientali di società appartenenti a settori sensibili differiscono da quelle proprie di aziende industriali e/o finanziarie (Garzella e Fiorentino, 2013a). Infatti, sebbene alcuni elementi utilizzabili anche come indicatori della performance ambientale (quali ad esempio “produzione di rifiuti” e “quantità di rifiuti riciclati”) risultino comuni a tutte le attività aziendali, è importante osservare che altri sono invece maggiormente specifici. Per esempio, elementi/indicatori come “consumo di carta” e “consumo di toner” sono maggiormente rilevanti per le aziende appartenenti al settore finanziario.

Pur riconoscendo la necessità di una valutazione complessiva e globale dei processi e delle pratiche ambientali, risulta comunque importante sottolineare che il livello di sostenibilità differenziale dei settori e delle singole aziende che in essi vi operano non può essere ignorato in quanto fornisce un quadro di riferimento utile per comprendere le caratteristiche tipiche di ciascun contesto competitivo in un dato momento e per agevolare i processi aziendali di formulazione e di diagnosi delle strategie ambientali.

3.2.4. *L'orizzonte strategico*

L'inserimento della dimensione ambientale nella strategia aziendale complessiva si configura come un processo lungo, difficoltoso e costoso che prende avvio dall'introduzione di elementi nuovi nella pianificazione strategica (Hart, 1997; Giannetti e Marelli, 2004).

L'implementazione delle politiche ambientali e di sviluppo sostenibile richiede, pertanto, che l'azienda si ponga come motore propulsivo per indurre una maggior integrazione degli obiettivi di sostenibilità ambientale nelle proprie politiche di gestione aziendale, con la conseguente necessità di monitorare costantemente le diverse componenti ambientali ed i relativi risultati ad esse associati (Ullman, 1985; Wood, 1991; Wood, 2010). In tal senso, dunque, le strategie ambientali dovrebbero essere sviluppate ed implementate non solo considerando il loro impatto sulla performance sociale, ma in modo più ampio, comprendendone il ruolo nel complessivo successo dell'azienda. (Ambac e Lanoie, 2008; Miles e Covin, 2000).

In realtà, però, data l'ampiezza, la complessità e la variabilità che caratterizzano le tematiche socio-ambientali, l'analisi dell'impatto delle strategie ambientali risulta essere non di facile interpretazione. I problemi sono evidentemente e strettamente collegati al fatto che alla base di tali strategie vi sono motivazioni

di carattere sociale e morale, vincoli imposti dalla normativa in continuo aggiornamento ed approfondimento, nonché le differenze settoriali prima citate e, pertanto, l'individuazione degli effetti propri relativi all'adozione di pratiche e strategie sostenibili potrebbero non essere sempre immediati.

La loro valutazione non potrà, pertanto, limitarsi, ma in molti casi neppure poggiarsi, ad analisi di tipo storico; i dati e le informazioni sulla gestione passata possono fornire utili indicazioni, tuttavia, la comprensione dell'impatto delle strategie ambientali sui risultati aziendali e sul processo di creazione del valore necessita di un'analisi che si proietti nel futuro e che faccia riferimento agli effetti prodotti dalle migliori pratiche sociali sul vantaggio competitivo e sulla performance economico-finanziaria (Chuang., Huang, 2018).

Pertanto, pur riconoscendo la possibilità di inquadrare gli obiettivi ambientali ed eco-sostenibili anche in una cornice di breve periodo, risulta comunque importante sottolineare che in alcuni casi le categorie di attività che meglio esprimono la capacità dell'azienda di contribuire al processo globale di sviluppo sostenibile e di tutela ambientale, come ad esempio lo sviluppo di tecnologie pulite e di dirimenti innovazioni ambientali, la stipula di alleanze *green* a supporto della diffusione di nuove pratiche ecologiche, il miglioramento complessivo delle performance in chiave sostenibile relativamente ai processi aziendali e/o l'orientamento della clientela verso l'adozione di comportamenti maggiormente responsabili, richiedono necessariamente una pianificazione strategica che investa orizzonti temporali più estesi (Lee, 2009).

In realtà, nonostante quanto sopra detto e l'interesse crescente nei confronti di tali temi, in molti casi, le strategie ambientali e di sostenibilità adottate dalle aziende non presentano un orizzonte di pianificazione temporale di lungo periodo e non si inseriscono in un quadro strategico che riguardi la gestione complessiva dell'attività aziendale (Hart, 2005).

Pertanto, agli uomini impegnati nel governo dell'azienda viene richiesta, con frequenza sempre maggiore, di dotarsi di una maggiore consapevolezza dei tempi necessari per il raggiungimento degli obiettivi ambientali prefissati al fine di realizzare la migliore consonanza tra le risorse aziendali e il contesto esterno di riferimento.

Nel breve periodo, pertanto, i manager dovranno costantemente perseguire logiche di adattamento e di allineamento della propria strategia in relazione ai problemi ed ai cambiamenti imposti dall'ambiente esterno, ma contemporaneamente dovranno proporre e assumere comportamenti alternativi nel continuo sforzo di affermare una posizione aziendale strategicamente proattiva ed innovativa nei confronti delle questioni ambientali (Abell, 1993; Tushman and O'Reilly, 1996).

Diversamente, in assenza di una reale convinzione delle figure apicali dell'azienda nella necessità di cambiare e di puntare sulla sostenibilità, si potrà assistere anche a comportamenti sostenibili, ma isolati, quasi sempre non in grado di impattare in modo determinante sulle sorti dell'azienda e dell'ambiente.

L'analisi dei quattro criteri principali succitati risulta importante per la comprensione delle differenti dinamiche che influenzano lo sviluppo e l'implementazione delle strategie ambientali e di sostenibilità.

Su di essa è possibile, integrando, le diverse prospettive, sviluppare un approccio strutturato che supporti il management nelle nuove sfide imprenditoriali dettate dalla complessa gestione ambientale.

3.3. La gestione strategica della dimensione ambientale

Sintetizzando quanto fin qui esposto, è possibile affermare che le decisioni importanti in tema di sostenibilità ambientale e di responsabilità sociale, quali la corretta gestione delle risorse naturali scarse, il ricorso a nuove fonti energetiche rinnovabili, la riduzione dell'inquinamento atmosferico, lo sviluppo di procedure e metodologie per lo smaltimento dei rifiuti aziendali, l'effettuazione di investimenti in R&S al fine di realizzare innovazioni eco-sostenibili e prodotti ecocompatibili, non devono rappresentare per le aziende mere risposte a difficoltà contingenti e/o ad imposizioni normative, tipiche dello scenario economico attuale. Esse devono, invece, costituire un momento importante di un percorso strategico ben definito, che supporti e promuova la sostenibilità ambientale nelle pratiche di gestione consentendo così alle aziende di individuare e di raggiungere nuove posizioni di vantaggio competitivo e di accrescere le proprie capacità e le proprie potenzialità economiche (Siegel, 2009; Clarkson *et al.*, 2011).

La concreta implementazione di una strategia ambientale richiede l'elaborazione e creazione della conoscenza orientata alla gestione sostenibile dell'ambiente, concepita grazie al contributo congiunto di tutti i livelli organizzativi che devono tra loro interagire ed avere un ruolo partecipativo nel processo (Baumgartner e Rauter, 2017).

La gestione delle attività sostenibili rivolte all'ambiente esterno, infatti, deve essere sempre accompagnata da quella inerente le modalità di interazione con il contesto interno all'azienda. In effetti, l'implementazione di corrette strategie ambientali deve necessariamente correlarsi in modo armonico con la cultura aziendale (Bertels *et al.*, 2010; Hosseini, 2007).

La cultura aziendale – intesa come insieme dei valori, convinzioni, assunti, atteggiamenti condivisi dalle persone che lavorano in una determinata organizzazione – ha un ruolo determinante per il successo aziendale; ne deriva che l’efficace realizzazione di una gestione sostenibile dal punto di vista ambientale può risultare significativamente orientata da una cultura improntata a corretti principi economici, sociali ed ambientali, che sottendono alla responsabilità globale d’azienda (Harris e Crane, 2002).

La realizzazione di comportamenti responsabili e l’ottenimento di risultati coerenti implicano, dunque, un orientamento diffuso ai valori di equità, correttezza, trasparenza; ciò presuppone una cultura aziendale forte, fondata sul riconoscimento del valore della sostenibilità ambientale quale criterio-guida dell’agire organizzativo, a tutti i livelli dell’attività aziendale (Olson, 2008).

Sviluppare e diffondere una cultura aziendale rispettosa della persona e dell’ambiente significa responsabilizzare gli attori organizzativi e trasformarli in portatori di valori positivi impegnati costantemente nel dialogo con gli *stakeholder* aziendali, nella ricerca di soluzioni in grado di modificare i processi aziendali. L’obiettivo è migliorare la capacità di affrontare i cambiamenti in modo responsabile, generando simultaneamente soddisfacenti risultati economici sociali ed ambientali (Dutta, 2014; Margaretha e Saragih, 2012).

Per questo nasce l’esigenza di inserire l’attitudine alla sostenibilità ambientale tra i valori chiave della cultura aziendale, attraverso operazioni di aumento della flessibilità organizzativa, di contagio e di coinvolgimento. Devono essere evidenti l’intento e l’impegno di includere gli aspetti ambientali, etici e sociali nella *mission* e nella *vision* aziendale.

In linea generale, dunque, è possibile osservare che la realizzazione di una valida strategia ambientale richiede un approccio completo ed integrale che coinvolga l’intero sistema d’azienda attraverso l’introduzione di una serie di cambiamenti che interessano le modalità di conduzione, la struttura organizzativa, le modalità di relazioni interne ed esterne ed i meccanismi gestionali ed operativi (Garzella e Fiorentino, 2013b).

In relazione alle peculiarità del contesto di riferimento e agli obiettivi ambientali etici e sociali perseguiti, ciascuna azienda dovrà dotarsi, dunque, di opportuni strumenti gestionali ed impostare le strategie ritenute maggiormente coerenti con le proprie potenzialità (Marcus e Fremeth, 2009; Pane Haden *et al.*, 2009; Schiederig *et al.*, 2012). È bene sottolineare, però, che non di rado le aziende si affrettano a sviluppare percorsi di sviluppo sostenibile senza individuare un’adeguata strategia volta a supportare tali processi e senza definire gli strumenti giusti per conseguire e gestire gli obiettivi ambientali prefissati. Tali aziende si caratterizzano per una visione erroneamente ristretta del concetto di strategia ambientale. Un modo di operare che

le espone al rischio di intraprendere progetti ambientali che si rivelano poi antieconomici, non adeguati alle risorse in loro possesso e/o non appropriati agli obiettivi strategici di fondo, rendendosi così vulnerabili nei confronti di concorrenti dotati di prospettive ambientali e sostenibili più ampie.

Compresa la complessità e la varietà dei percorsi di sostenibilità e di responsabilità sociale dell'azienda, risulta pertanto evidente la necessità per le aziende di definire e ricercare soluzioni pratiche alle problematiche complesse riguardanti l'adozione e la successiva valutazione delle strategie ambientali (Pane Haden *et al.*, 2009).

È imprescindibile, allora, che il management aziendale, oltre a possedere una conoscenza profonda delle attuali e sempre mutevoli dinamiche ambientali e sociali, elabori una strategia articolata e strutturata per la gestione della sostenibilità ambientale che si integri perfettamente con la strategia aziendale complessiva, ed individui gli strumenti e le tecniche di gestione più adatte e appropriate per incrementare il percorso di *value creation* (Ullman, 1985; Wood, 1991, 2010; Giannetti e Marelli, 2004).

Per questo, specificandolo ulteriormente, è possibile qualificare il concetto di *green management* come la predisposizione di una strategia, dedicata ad identificare, realizzare e consolidare sempre nuovi strumenti, metodi e processi di politica ambientale utili per analizzare, migliorare, ma soprattutto governare efficacemente ed efficientemente le performance ambientali relative alla propria attività aziendale.

In effetti, come anticipato, l'ampiezza delle risorse da investire in programmi di sostenibilità ambientale, i rischi ad essi connessi, le difficoltà di valutare investimenti di lungo termine, le criticità connesse alla trasformazioni delle questioni ambientali in valide azioni strategiche, e così via, hanno fatto sì che si sviluppassero importanti filoni di ricerca, sia teorici che pratici, volti a comprendere lo stretto legame tra lo sviluppo positivo delle strategie ambientali e la necessità di strutturare ed implementare pratiche di gestione strategica e di valutazione adeguate (Epstein, 1996, 2008; Hart e Milstein, 2003; Kurland e Zell, 2011; Metcalf *et al.*, 1995; Sharma e Vredenburg, 1998; Xie e Hayase, 2007; Young e Welford, 1998).

Sulla base di tale necessità, l'analisi sviluppata ci consente di pervenire ad un *framework* che può essere di utilità al management nel governo e nell'analisi, lungo tutto il suo processo, della strategia ambientale, beneficiando delle considerazioni teoriche e degli strumenti di supporto messi a disposizione dagli studi e dalle prassi di *strategic* e *sustainability management* (Banerjee, 2001; Curkovic, 2003; Epstein e Roy, 2001; Lucas, 2010; Lee e Rhee, 2007; Metcalf *et al.*, 1995; Montabon *et al.*, 2007; Noci, 2000; Perego e Hartmann, 2009; Siegel, 2009; Xie e Hayase, 2007) .

Riuscire ad ottenere una stretta connessione tra tematiche ambientali, sociali ed economiche appare, pertanto, un compito fondamentale; risulta necessario gestire in modo adeguato il processo decisionale della strategia ambientale al fine di individuare le azioni utili a supportare le relative decisioni strategiche, di consentire la loro corretta implementazione nella strategia complessiva dell'azienda e di valutarne il loro impatto sulla performance economica attraverso la corretta misurazione dei risultati ottenuti (Lamboglia, *et al.*, 2018; Simons *et al.*, 1999).

A ben vedere, dunque, un corretto percorso di *green management* si configura come un tipico processo di *decision-making* (Simon, 1959; Wood e Bandura, 1989). La scelta di intraprendere determinate strategie ambientali, la loro corretta implementazione in valide azioni sostenibili e la valutazione dei relativi effetti sul vantaggio competitivo e sulla performance economico-finanziaria dell'azienda può, infatti, articolarsi secondo un iter ben definito, organizzato secondo un approccio "*strategy-action-performance*" (Epstein e Roy, 2001; Micheli e Manzoni, 2010).

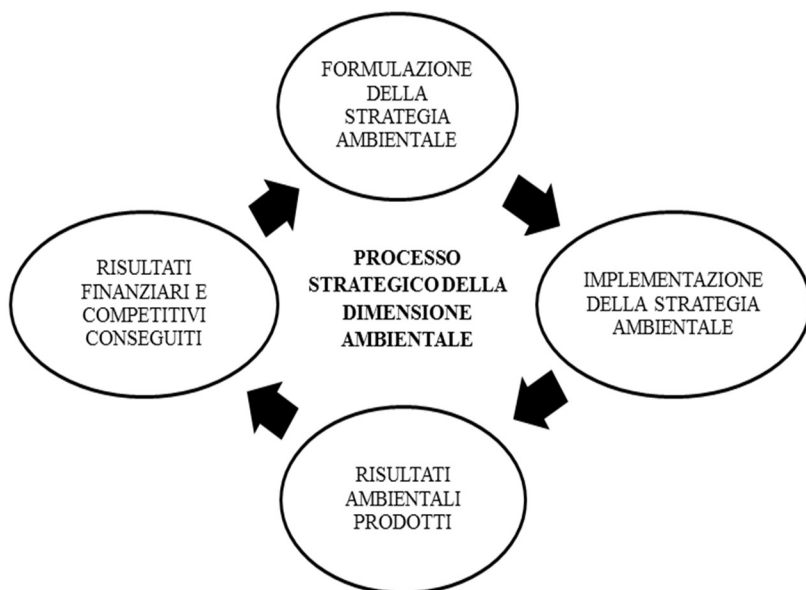
In linea generale, possiamo affermare che il successo delle strategie ambientali è il risultato sia del processo di formulazione delle procedure decisionali sia della successiva implementazione e valutazione (Micheli e Manzoni, 2010; Garzella, e Fiorentino, 2014); la chiave del successo delle strategie ambientali risiede, pertanto, nella capacità di imprimere la giusta direzione e velocità all'intero sistematico processo di *green management* (Figura 3.2).

Nello specifico, l'iniziale processo di formulazione delle strategie ambientali non può non ancorarsi alla comprensione dei fattori che facilitano o inibiscono lo sviluppo di azioni sostenibili. In tal senso, le alternative che l'azienda può prendere in considerazione potrebbero riguardare, ad esempio, l'ingresso in nuovi settori particolarmente sensibili alle tematiche ambientali, la creazione di unità organizzative *ad hoc* dedicate al presidio della sostenibilità, il lancio di nuovi prodotti con caratteristiche intrinseche ed estrinseche di sostenibilità o, in alcuni casi, il completo ripensamento del modello di business in un'ottica sostenibile. La corretta interpretazione di tali decisioni consente di definire una strategia aziendale che supporti e promuova la sostenibilità ambientale, riconoscendola come dimensione sempre più rilevante del processo di governo dell'azienda (Bertini, 1995).

La fase successiva, relativa all'implementazione delle strategie ambientali, deve essere strutturata in modo da consentire la realizzazione di progetti sostenibili in grado di permettere la trasformazione delle decisioni ambientali in azioni strategiche volte al conseguimento di concreti e tangibili risultati (Ilinitch *et al.*, 1998). Tale fase rappresenta il momento attuativo e, di conseguenza, richiede uno studio articolato relativo agli effetti ambientali

prodotti dall'azienda, nonché l'elaborazione di un programma indirizzato all'identificazione delle politiche gestionali più adeguate.

Fig. 3.2 – Il processo strategico della dimensione ambientale



In particolare, le strategie ambientali possono essere implementate attraverso l'adozione di iniziative ed azioni concrete dirette, ad esempio, alla riduzione dell'emissione di rifiuti e/o scarichi inquinanti, al miglioramento delle condizioni lavorative e di sicurezza sia dei propri dipendenti che della collettività, ad un più responsabile impiego delle risorse, dei prodotti e dei componenti in un'ottica di recupero e di riciclo o, più in generale, verso qualsiasi azione volta a ridurre l'impatto ambientale.

Queste iniziative, attuate in primo luogo in un'efficace comunicazione del rispetto degli standard imposti dalla normativa, possono tradursi anche in premi e riconoscimenti relati all'ottenimento di specifiche certificazioni e sgravi fiscali, così positivamente sull'immagine aziendale, sulla *compliance* e sulla comunicazione sostenibile.

L'analisi delle dimensioni specifiche dei processi di *green management* deve necessariamente completarsi con l'esame del rapporto tra la performance ambientale e l'effettiva creazione di valore aziendale (Galeotti, 2006). Al fine di valutare la coerenza tra gli obiettivi ambientali perseguiti ed il loro impatto sui risultati aziendali, risulta utile analizzare i risultati propri

della strategia ambientale sia da un punto di vista economico-finanziario sia da un punto di vista competitivo (Clarkson *et al.*, 2011; Epstein e Roy, 1998).

Tra i principali benefici che possono essere considerati per valutare la bontà e la valenza di una strategia ambientale, sicuramente vanno evidenziati la possibilità di generare entrate crescenti attraverso lo sviluppo di nuovi prodotti rivolti a clienti sempre più sensibili all'evoluzione ambientale e/o la contemporanea diminuzione dei costi di produzione a seguito di una riduzione dei consumi, dei rifiuti e delle emissioni attraverso il sviluppo di tecnologie più efficienti. Conseguentemente, l'aumento dei livelli di differenziazione e della percezione della qualità dei prodotti offerti può migliorare la reputazione aziendale, nonché aumentare la capacità di attrarre finanziamenti e generare opzioni strategiche per il futuro (Lamboglia e D'onza, 2013).

Riportare il tutto ad un'analisi congiunta e ad un *framework* di sintesi consentirà alle aziende, infatti, di definire chiaramente in che modo gli sforzi ambientali supporteranno la strategia aziendale complessiva al fine giungere ad un aumento significativo del valore creato per i clienti e per sé stesse (Tabella 3.1).

3.4. La mappa di posizionamento ambientale

Nel complesso, le ricerche condotte, lo schema d'analisi sviluppato e le implicazioni manageriali evidenziate consentono di sottolineare il ruolo delle strategie ambientali quale fattore critico di successo e variabile qualificante per migliorare il posizionamento competitivo delle aziende. Con una la corretta e consapevole gestione, le aziende potranno favorire lo sviluppo di percorsi sostenibili. La generazione di nuove strategie *green*, che tengono conto dell'ambiente in cui operano e delle molteplici aspettative dei diversi portatori d'interesse, è poi in grado di impattare positivamente sul processo di creazione di valore (Siegel, 2009; Clarkson *et al.*, 2011).

Complessivamente, le pratiche relative alle strategie ambientali hanno generalmente un orientamento verso l'esterno e sono composte da una serie di obiettivi, piani e politiche stabiliti dal top management per riflettere l'atteggiamento dell'azienda nei confronti di l'ambiente. Esse risultano essere, pertanto, il risultato di un percorso di sviluppo volontario, sistematico e condiviso dall'organizzazione che lo adotta, strutturato in modo da consentire l'integrazione di dinamiche top-down e bottom-up, che assieme completano e rafforzano il processo di generazione e implementazione del *green management*.

Tab. 3.1 – Lo sviluppo del processo strategico della dimensione ambientale

Fasi del processo strategico	Contenuto
<i>Formulazione della strategia ambientale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione degli aspetti ambientali nella <i>mission/vision</i> aziendale - Integrazione degli aspetti ambientali negli obiettivi strategici - Creazione di unità operative «green» - Stipula di alleanze strategiche «green» - Ingresso in business sostenibili - Uscita da business inquinanti - Realizzo di investimenti sostenibili - Riduzione dei rischi ambientali
<i>Implementazione della strategia ambientale</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Certificazioni ambientali - Riduzione emissioni rifiuti - Riduzione di scarichi inquinanti - Riduzione dei consumi - Riduzione dell'impatto ambientale - Adozione di standard ambientali - Supporto ad organizzazioni ed iniziative «green» - Comunicazione ambientale
<i>Risultati ambientali prodotti</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Riduzione dei rifiuti - Riduzione dei consumi - Riduzione di scarichi inquinanti - Premi e riconoscimenti «green» - Innovazioni ambientali - Sanzioni normative - Incidenti ambientali - Certificazione ambientale
<i>Risultati finanziari e competitivi conseguiti</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Benefici fiscali - Riduzione dei costi - Sviluppo nuovi prodotti - Aumento qualità percepita - Sviluppo di nuove competenze

È altrettanto vero che le aziende che intendono utilizzare e sfruttare la dimensione ambientale come fonte di vantaggio competitivo tipicamente giungono a tale risultato affiancando alle *best practice* tecnico-operative, un sistema di gestione ambientale ben strutturato e provvedendo alla relativa comunicazione articolata delle proprie prestazioni verso l'esterno.

La possibilità di sviluppare una strategia ambientale di successo, destinata alla creazione di valore per tutte le parti coinvolte, risulta, infatti, strettamente connessa alla necessità disporre di meccanismi trasparenti e flessibili per il monitoraggio e la *governance* dell'intero processo.

L'adozione di corrette pratiche gestionali consente alle aziende di trasformare i vincoli ambientali in opportunità di business, attraverso l'utilizzo ed il supporto di un insieme di strumenti che permettono ai manager di coope-

rare per una maggiore comprensione delle sollecitazioni esterne e degli obiettivi auspicati.

Gli strumenti di *green management* consentono, dunque, di sviluppare e di consolidare attività sistematiche di ricerca, selezione, implementazione delle strategie ambientali, per ripensare e gestire con successo il complesso di relazioni esistenti tra impresa e ambiente e di valutare con attenzione le conseguenze operative e gestionali che ciascuna strategia implica.

Un primo passo consiste nell'integrare la variabile ambientale all'interno di un preciso piano di gestione strategica. In questo modo, la sostenibilità ambientale può essere non solo incoraggiata, ma anche gestita, monitorata e misurata come elemento centrale nei percorsi auspicati di crescita di un'azienda (Garzella e Fiorentino, 2013a).

Non è facile creare e raggiungere una sintonia su questi temi e non risulta sempre agevole individuare e potenziare le parti del sistema-azienda che presentano le maggiori criticità. Tra le varie difficoltà operative da sormontare, la più consistente e problematica, consiste nella notevole mancanza di informazioni adeguate; molte aziende, infatti, non hanno dati relativi ai propri input di risorse naturali, ai costi connessi ai propri impatti ambientali e ai benefici, in termini fisici e finanziari, derivanti dalle proprie attività di prevenzione ambientale.

È proprio questa carenza di sistematicità, con la connessa difficoltà di dialogo e di coordinamento tra le diverse aree aziendali, che spesso impedisce di sviluppare strategie ambientali valide e/o di sfruttarne appieno il loro potenziale.

Con l'intento di conseguire tale risultato, supportare il processo di adozione della strategia ambientale e consentire l'armonica integrazione delle questioni ambientali nella gestione strategica complessiva, è possibile definire – a valle dei vari aspetti studiati e sopra richiamati - una griglia di analisi che potremo denominare “mappa di posizionamento ambientale” (Tabella 3.2).

L'utilizzo della mappa di posizionamento ambientale consente una valutazione attenta e sistemica delle strategie ambientali, “mappando” una varietà di fattori ambientali di successo in relazione alle diverse fasi del processo strategico (Garzella e Fiorentino, 2014).

L'analisi sistemica proposta consente di ottenere una visione a trecentosessanta gradi della propria strategia ambientale attraverso l'individuazione di “trenta dimensioni” rappresentative delle possibili azioni verso le quali l'azienda può orientare i propri sforzi ambientali e sostenibili e dalle quali può trarre nuove opportunità di sviluppo future. Tali azioni sono collocate in base alla loro natura in uno dei quattro momenti principali del processo strategico – formulazione della strategia, sua implementazione, valutazione dei

risultati ambientali e relativo impatto sulla performance finanziaria e competitiva – ciascuna di essa dovrà essere valutata in relazione ai quattro principali criteri precedentemente evidenziati – i *driver* della strategia ambientale, i livelli di strategia, il settore di appartenenza e l'orizzonte strategico - propri dell'analisi ambientale.

In particolare, nell'iniziale fase di formulazione della strategia, la mappa suggerisce le dimensioni più importanti da definire, agevolando l'individuazione delle opportunità e dei fattori di successo della strategia ambientale. Valutando ogni potenziale azione ambientale secondo i quattro criteri d'analisi e contrassegnando la casella corrispondente, i manager potranno porre in essere piani e azioni strategiche che, per le interconnessioni proprie tra le diverse fasi del processo strategico, determineranno reazioni a cascata nella fase di implementazione nonché sui risultati ambientali attesi e sulla performance finanziaria e competitiva dell'azienda.

Nella fase di implementazione, la mappa di posizionamento ambientale potrebbe essere utilizzata come un utile strumento di valutazione diagnostica. I manager, contrassegnando le caselle pertinenti a ciascuna pratica ambientale adottata potranno comprendere lo stato in cui un processo ambientale si trova e dove invece dovrebbe essere, nonché di indentificare le lacune tra le attuali capacità dell'azienda e ciò che risulta necessario per rendere tale processo di successo; individuare tali lacune, infatti, guiderà l'azienda nella selezione delle risorse da destinare al progetto e nell'identificazione delle aree aziendali con maggiore grado di incertezza e di rischio al fine di selezionare le azioni correttive, di tipo *feed-forward*, per rimettere il progetto in carreggiata e per consentire il raggiungimento degli obiettivi pianificati o, in alcuni casi, optare per una loro ridefinizione, completa o solo parziale.

La fase successiva, consente di effettuare un confronto tra la strategia ambientale implementata e i risultati ambientali raggiunti. In questo caso la mappa potrà guidare il management nella ricerca di un delicato equilibrio tra il compito di incoraggiare lo sviluppo e la proliferazione di azioni a forte impatto ambientale e il compito di individuare e scegliere solo quelle più utili e valide per l'azienda al fine di cooperare con successo in un contesto ambientale, sociale ed economico in continua e rapida evoluzione.

Il modello proposto consente, infine, di valutare l'impatto dei risultati ambientali sulla performance competitiva e finanziaria dell'azienda. In tale fase è necessario effettuare un confronto tra i progetti ambientali implementati ed i risultati raggiunti al fine di verificare se questi sono stati efficaci ed hanno generato valore economico. Solo mediante questo processo di *feedback* si può migliorare o correggere le azioni implementate per consentire di raggiungere i risultati competitivi ed economico-finanziari auspicati.

La mappa di posizionamento ambientale costituisce la base di un modello decisionale completo che potrebbe essere utilizzato per supportare il management aziendale nei processi di definizione, di adozione e di gestione delle strategie ambientali. Tale griglia, una volta “riempita”, va costantemente aggiornata in base ai cambiamenti che si hanno nell’azienda e nell’ambiente di riferimento ove essa opera. La corretta comprensione di ciascuna dimensione costituisce, infatti, il punto di partenza per poter ripensare all’azienda in un’ottica di gestione ecosostenibile e per individuare nuove opportunità, suggerite dalle caselle non contrassegnate.

3.5. Considerazioni conclusive

L’affermarsi di logiche di sostenibilità ambientale e di responsabilità sociale ha trovato fattori di propulsione nell’aumento della pressione competitiva, nell’evoluzione della normativa sempre più frequente e stringente, nella necessità di individuare nuove opportunità di mercato, unitamente ai mutamenti dei processi e delle tendenze sociali che sollecitano – e spesso costringono – le aziende all’attuazione di continui processi di cambiamento e di nuove politiche di gestione finalizzate alla tutela, alla sicurezza ed alla conservazione dell’ambiente in cui operano.

L’interesse crescente nei confronti di tali tematiche ha portato gran parte della Letteratura economico-aziendale ad interrogarsi sulla costante e forte evoluzione dell’ambiente socio-economico nel quale le aziende si trovano a operare. Si è colta l’esigenza di comprendere le principali determinanti delle dinamiche e delle trasformazioni evolutive con le quali le aziende sono ininterrottamente chiamate a confrontarsi.

Di conseguenza, a fronte di tale esigenza, sono stati sviluppati e definiti strumenti, metodi e processi di *green management* utili per analizzare, migliorare, ma soprattutto governare efficacemente ed efficientemente le performance ambientali relative alla propria attività aziendale.

Proprio lo studio della Dottrina ha consentito di riconoscere il ruolo della “dimensione della socialità d’impresa” come elemento strategico fondamentale in grado di innescare nuove dinamiche competitive e di giocare un ruolo cardine nella competizione.

Tab. 3.2 – La mappa di posizionamento ambientale

PROCESSO STRATEGICO	SETTORE DI APPARTENENZA			ORIZZONTE STRATEGICO		DRIVER DELLA STRATEGIA		LIVELLO DI STRATEGIA	
	Sensibili	Produzione Industriale Beni/ Servizi	Finanziari	Breve periodo	Lungo Periodo	Strategie adattivo-reattive	Strategie Proattive	Corporate	Business
FORMULAZIONE									
Includere gli aspetti ambientali nella mission e nella vision aziendale									
Includere gli aspetti ambientali negli obiettivi strategici									
Creazione di unità operative "green"									
Stipula di alleanze strategiche "green"									
Ingresso in business sensibili									
Uscita da business inquinanti									
Investimenti sostenibili									
Innovazioni sostenibili									
Rischi ambientali									
IMPLEMENTAZIONE									
Certificazioni ambientali									
Riduzione emissioni dei rifiuti									
Riduzione emissioni scarichi inquinanti									
Riduzione dei consumi									
Riduzione dell'impatto ambientale									
Adozione di standard ambientali									
Sostegno e supporto ad organizzazioni "green"									
Comunicazione ambientale									
PERFORMANCE AMBIENTALE									
Riduzione emissioni dei rifiuti									
Riduzione dei consumi									
Riduzione emissione di scarichi inquinanti									
Premi e riconoscimenti "green"									
Innovazioni ambientali									
Cause legali e sanzioni normative									
Incidenti ambientali									
Certificazioni ambientali									
PERFORMANCE COMPETITIVA E FINANZIARIA									
Benefici e sgravi fiscali									
Riduzione dei costi									
Sviluppo nuovi prodotti									
Aumento della qualità percepita									
Sviluppo di nuove competenze									

In effetti, il concetto di sostenibilità ambientale ha fatto registrare una profonda evoluzione che, partendo da una visione ristretta e circoscritta all'interno degli studi di CSR, è approdata ad un significato più globale configurandosi come il risultato di un continuo processo iterativo, dove gli obiettivi sociali, ambientali ed economici vengono considerati in un rapporto sinergico e sistematico costituendosi come parte centrale del processo decisionale strategico aziendale. Si afferma il convincimento, infatti, che la corretta implementazione di azioni e pratiche di *green management* risulti strettamente collegata alle possibilità per le aziende di sviluppare performance competitive e finanziarie di successo.

È dunque necessario che le aziende si interrogino e intervengano sul proprio disegno strategico, al fine di integrare la dimensione sociale ed ambientale nella formula strategica complessiva. Le aziende dovranno dunque ricercare costantemente un equilibrio che persegua ed esprima la esplicita volontà aziendale di inserire a pieno titolo le variabili sociali ed ambientali nei propri processi e percorsi di sviluppo implementando pratiche e azioni sostenibili coerenti e valide.

Nel mettere in evidenza le molteplici dimensioni della sostenibilità e i suoi numerosissimi attributi, lo studio dà innanzitutto una conferma della complessità del concetto e della necessità di un approccio operativo che sia in grado di integrare i differenti obiettivi ambientali, muovendo dall'originario momento della loro formulazione fino alla loro concreta realizzazione, e di sviluppare schemi di azione e strumenti di monitoraggio e valutazione sistematica delle performance e dei risultati conseguiti per offrire una concreta risposta alle problematiche aziendali in tema di sostenibilità e responsabilità ambientale.

A tal riguardo, il *framework* proposto analizza, sistematizza ed integra i diversi contributi dottrinali presenti sul tema con l'intento di definire uno schema d'analisi ed un modello manageriale che le aziende potrebbero sviluppare per implementare strategie ambientali di successo.

Durante il percorso di analisi, l'individuazione dei principali criteri determinanti su cui modulare lo studio delle strategie ambientali ha consentito di individuare le principali motivazioni che spingono le aziende ad attuare le strategie di sostenibilità ambientale ed i differenti atteggiamenti che le aziende assumono nei confronti delle problematiche socio-ambientali. Sono state comprese anche le modalità attraverso le quali le aziende possono definire il proprio posizionamento sostenibile in relazione alla propria strategia aziendale complessiva, le problematiche relative all'integrazione della dimensione ambientale nei processi di gestione e pianificazione strategica

nonché le possibili tempistiche in base alle quali le strategie ambientali potranno raggiungere i risultati attesi.

Al di là delle differenti azioni sostenibili che le aziende possono decidere di sviluppare, che risultano fortemente ancorate alla diversa dimensione settoriale, locale e territoriale di appartenenza, si ritiene opportuno affermare che un approccio ambientale realmente razionale ed incisivo sia da assumere a livello di strategia d'azienda, per evitare una moltitudine di interventi sconsiderati e quindi poco efficaci.

Le decisioni importanti in tema di sostenibilità ambientale e di responsabilità sociale, devono, dunque, costituire un momento importante di un percorso strategico ben definito, che supporti e promuova la sostenibilità ambientale nelle pratiche di gestione consentendo così alle aziende di individuare e di raggiungere nuove posizioni di vantaggio competitivo e di accrescere le proprie capacità e le proprie potenzialità economiche.

La comprensione delle differenti dinamiche che influenzano lo sviluppo e l'implementazione delle strategie di sostenibilità ambientale risulta utile e, spesso, necessaria al fine di definire le leve strategiche e gli approcci di governo più efficaci. La strategia ambientale esige, infatti, strumenti e livelli di intervento differenti in relazione alle diverse forme e tipologie che può assumere, così come al carattere più o meno incisivo che la connota.

Per tale motivo, la comprensione dello stretto legame che sussiste tra la fase di formulazione e di implementazione della strategia ambientale non può non ricomprendere al suo interno anche l'analisi e la corretta definizione degli strumenti del governo strategico volti ad identificare i risultati ambientali finanziari e competitivi conseguiti.

In effetti, la corretta gestione strategica della dimensione ambientale richiede, da un lato, il bisogno di definire con precisione i confini della gestione sostenibile attraverso la chiarificazione dei temi propri della strategia ambientale e, dall'altro, la necessità di sviluppare metodologie e pratiche volte a supportare il management nella scelta, nella pianificazione e nella progettazione delle azioni strategiche al fine di conseguire gli obiettivi socio-ambientali stabiliti.

Agli uomini impegnati nel governo dell'azienda viene richiesto infatti, con frequenza sempre maggiore, di dotarsi, in relazione alle peculiarità del contesto di riferimento ed agli obiettivi ambientali perseguiti, di opportuni strumenti strategico-gestionali per realizzare la migliore consonanza tra le risorse e gli obiettivi aziendali e i contesti ambientali di riferimento e per impostare le strategie ritenute maggiormente efficaci per valutarne il loro impatto sulla performance economica e finanziaria dell'azienda attraverso la corretta misurazione dei risultati ottenuti.

Realizzare armonia e consonanza tra tali obiettivi appare un compito fondamentale e prioritario da svolgere nel definire la corretta strategia ambientale da perseguire.

A tal proposito, è stato proposto un possibile strumento operativo che supporti il management lungo l'intero processo strategico della dimensione ambientale.

La griglia proposta, denominata “mappa di posizionamento ambientale” consente una valutazione attenta e sistemica della strategia ambientale, permettendo il confronto simultaneo tra una varietà di fattori ambientali individuati e classificati in relazione alle diverse fasi del processo strategico.

D'altra parte, l'analisi dottrinale e le relative applicazioni forniscono interessanti esempi concreti di valutazione della sostenibilità ambientale; le ricerche condotte, lo schema d'analisi sviluppato, le implicazioni manageriali evidenziate e gli strumenti proposti consentono di affermare che le azioni ambientali devono inserirsi in modo coerente nelle strategie aziendali, sia livello di *corporate* che di *business*, e trovare supporto attraverso l'adozione di corretti strumenti e logiche di governo strategico messi a disposizione dagli studi e dalle prassi di *green management*.

Va infine sottolineato come lo studio abbia prodotto una base teorica ed uno strumento di analisi operativo che, sempre suscettibili di ulteriori implementazioni e sviluppi, rappresentano un quadro dottrinale di riferimento utile per manager, operatori, istituzioni e studiosi che devono affrontare le nuove sfide imprenditoriali, inserendo a pieno titolo e governando la sostenibilità ambientale e la sua complessa gestione nell'ambito delle strategie aziendali.

Bibliografia

- Abell, D.F. (1993), *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future*, New York, NY: Simon & Schuster.
- Adams, W.M. (2001), *Green Development: environment and sustainability in the third world*, London: Routledge.
- Ambec, S., Lanoie, P. (2008), “Does it pay to be green? A systematic overview”, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, No. 4: 45-62.
- Andersson, L., Jackson, S.E., Russel, S.V. (2013), “Greening organizational behavior: an introduction to the special issue”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, No. 2: 151-155.
- Ansoff, I.H. (1984), *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Aragon-Correa, J.A. (1998), “Strategic proactivity and firm approach to the natural environment”, *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 5: 556-567.

- Azzone, G., Noci, G. (1996), "Measuring the environmental performance of new products: an integrated approach", *International Journal of Production Research*, Vol. 34 No. 11: 3055-3078.
- Azzone, G., Noci, G., Manzini, R., Welford, R., Young, W. (1996), "Defining environmental performance indicators: an integrated framework", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 5, No. 2: 177-191.
- Babiarz, K., Trendafilova, S. (2011), "CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, No. 1: 11-24.
- Banerjee, S.B. (2001), "Corporate environmental strategies and actions", *Management Decision*, Vol. 39, No. 1: 36-44.
- Banerjee, S.B. (2002), "Corporate environmentalism: the construct and its measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 55, No. 3: 177-191.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1: 99-120.
- Baumgartner, R. J., Rauter, R. (2017), "Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140: 81-92.
- Berchicchi, L., Dowell, G., King, A.A. (2012), "Environmental capabilities and corporate strategy: exploring acquisitions among US manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 9: 1053-1071.
- Berry, M.A., Rondinelli, D.A. (1998), "Proactive corporate environmental management: a new industrial revolution", *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 2: 38-50.
- Bertels, S., Papania, L., Papania, D. (2010). *Embedding sustainability in organizational culture. A systematic review of the body of knowledge*, London, Canada: Network for Business Sustainability.
- Bertini, U. (1995), *Scritti di politica aziendale*, Torino: Giappichelli.
- Bianchi Martini, S. (2009), *Introduzione all'analisi strategica dell'azienda*, Vol. 31, Torino: Giappichelli.
- Bowen, F. (2007), "Corporate social strategy: competing views from two theories of the firm", *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, No. 1: 97-113.
- Bowen, F.E. (2002), "Organizational slack and corporate greening: broadening the debate", *British Journal of Management*, Vol. 13: 305-316
- Bowen, F.E. (2000), "Environmental visibility: a trigger of green organizational responsiveness?", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, No. 2: 92-107.
- Brammer, S., Pavelin, S. (2008), "Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, No. 2: 120-136.
- Burstro'm von Malmberg, F. (2002), "Environmental management systems, communicative action and organisational learning", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11: 312-323.
- Buyse, K., Verbeke, A. (2003), "Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 24: 453-470.
- Campbell, J.L. (2007), "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of management Review*, Vol. 32, No. 3: 946-967.

- Campbell, J.L. (2006), "Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility", *American Behavioral Scientist*, Vol. 49, No. 7: 925-938.
- Carroll, A.B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4: 497– 505.
- Catturi, G. (2003), "Valori etici e principi economici: equilibrio possibile", *Studi e note di economia*, Vol. 3: 7-37.
- Chuang, S. P., Huang, S. J. (2018), "The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: The mediation of green information technology capital", *Journal of Business Ethics*, Vol. 150, No. 4: 991-1009.
- Clarkson, P.M., Li, Y., Richardson, G.D., Vasvari, F.P. (2011), "Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies", *Journal of Accounting & Public Policy*, Vol. 30, No. 2: 122-144.
- Clarkson, M. (1995), "A Stakeholder Framework for analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1: 92-117.
- Coda, V. (2005), *Responsabilità sociale e strategia dell'impresa* in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa. Problemi, teorie e applicazioni della Csr*, Roma: Bancaria Editrice.
- Coda, V (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino: UTET.
- Coda V. (1984), *La valutazione della formula imprenditoriale*, Sviluppo & Organizzazione, Vol. 82.
- Cochran, P.L. (2007), "The evolution of corporate social responsibility", *Business Horizons*, Vol. 50, No. 6: 449-454.
- Collis, D.J., Montgomery, C. (1997), *Corporate Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Commissione delle Comunità Europee (CCE), (2001). *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*. Testo disponibile all'indirizzo <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF>.
- Curkovic, S. (2003), "Environmentally responsible manufacturing: the development and validation of a measurement model", *European Journal of Operational Research*, Vol. 146, No. 1: 130-155.
- Dahlmann, F., Brammer, S., Millington, A. (2008), "Environmental management in the United Kingdom: new survey evidence", *Management Decision*, Vol. 47, No. 2: 264-283.
- Dangelico, R.M., Pujari, D., Pontrandolfo, P. (2017), "Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26, No. 4: 490-506.
- Darnall, N., Henriques, I., Sadorsky, P. (2010), "Adopting proactive environmental strategy: The influence of stakeholders and firm size", *Journal of management studies*, Vol. 47, No. 6: 1072-1094.
- De Marchi, V., Di Maria, E., Micelli, S. (2013), "Environmental strategies, upgrading and competitive advantage in global value chains", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 22 No. 1: pp. 62-72.
- De Villiers, C., van Staden, C.J. (2010), "Shareholders' requirements for corporate environmental disclosures: a cross country comparison", *British Accounting Review*, Vol. 42, No. 4: 227-240.

- Devinney, T.M. (2009), "Is the socially responsible corporation a myth? The good, bad and ugly of corporate social responsibility", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 2: 44-56.
- Doh, J.P., Guay, T.R. (2006), "Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective", *Journal of management studies*, Vol. 43, No. 1: 47-73.
- Dutta, S. (2014), *Greening people: a strategic dimension*.
- Elkington, J. (1994), "Towards the sustainable corporation: win-win business strategies for sustainable development", *California management review*, Vol. 36, No. 2: 90-100.
- Epstein, M.J. (1996), *Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practice for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Epstein, M.J. (2008), *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impact*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Epstein, M.J. (2010), "The challenge of simultaneously improving social and financial performances: new research results", in Epstein, M.J., Manzoni, J., Davila, A. (Eds), *Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices*, Bingley: Emerald Publishing.
- Epstein, M.J., Roy, M. (1998), "Managing corporate environmental performance: a multinational perspective", *European Management Review*, Vol. 16, No. 3: 284-296.
- Epstein, M.J., Roy, M. (2001), "Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers", *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 5: 585-604.
- Fiorentino, R., Garzella, S., Lamboglia, R., Mancini, D. (2016), "Strategie di sostenibilità: dalle motivazioni ai sistemi di misurazione della performance", *Management Control*.
- Freedman, M., Jaggi, B. (1988), "An analysis of the association between pollution disclosures and economic performance", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 1, No. 2: 43-58.
- Freedman, M., Jaggi, B. (2010), *Sustainability, Environmental Performance and Disclosure*, Bingley: Emerald Publishing.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, MA: Pitman.
- Galbreath, J. (2009), Building corporate social responsibility into strategy, *European business review*, Vol. 21, No. 2: 109-127
- Galeotti, M. (2006), *Governo dell'azienda e indicatori di performance*, Torino: Giappichelli.
- Galeotti, M., Garzella, S. (2013), *Governo strategico dell'azienda*, Torino: Giappichelli.
- Garzella, S. (2006), *Il governo delle sinergie*, Torino: Giappichelli.
- Garzella, S., Fiorentino, R. (2014), "An integrated framework to support the process of green management adoption". *Business process management journal*, Vol. 20, No. 1: 68-89.

- Garzella, S., Fiorentino, R. (2013b). *The Current Environmental Strategy Reporting Model: What can be Learned from Corporate Reports?*, In Accounting Information Systems for Decision Making (pp. 93-120), Berlin, Heidelberg: Springer.
- Garzella, S., Fiorentino, R. (2013a), "How to control environmental strategy?", *Management Control*.
- Giannetti R., Marelli A. (2004), *Un nuovo ruolo delle misure non finanziarie nella contabilità direzionale?. I risultati di un'indagine empirica*, in: L'evoluzione del controllo di gestione, Franco Angeli.
- Gladwin T.N., Kennelly J.J., Krause T.S. (1995), "Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research", *Academy of management Review*, Vol. 20, No. 4: 874- 907.
- Galaskiewicz, J., Burt, R.S. (1991), "Interorganization contagion in corporate philanthropy", *Administrative science quarterly*: 88-105.
- Gouvea, R., Kassiech, S., Montoya, M.J.R. (2013), "Using the quadruple helix to design strategies for the green economy", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 80, No. 2: 221-230.
- Hackstone, D., Milne, M.J. (1996), "Some determinants of social and environmental disclosures in New Zealand companies", *Auditing, Accounting and Accountability Journal*, Vol. 9, No. 1: 77-108.
- Harris, L. C., Crane, A. (2002), "The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change", *Journal of organizational change management*, Vol. 15, No. 3: 214-234.
- Hart, S. (1997), "Beyond greening: strategies for a sustainable world", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 1: 66-76.
- Hart, S.L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4: 986-1014.
- Hart, S.L., Milstein, M.B. (2003), "Creating sustainable value", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 17, No. 2: 56-67.
- Hofer, C.W., Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, MN: West Publishing Company.
- Hoffman, A.J. (1999), "Institutional evolution and change: environmentalism and the US chemical industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 42 No. 4: 351-371.
- Hosseini, A. (2007), "Identification of green management system's factors: A conceptualized model.", *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 2, No. 3: 221-228.
- Hutchinsons, C. (1996), "Integrating environmental policy with business strategy", *Long Range Planning*, Vol. 29 No. 1: 1-10.
- Ilinitch, A.Y., Soderstrom, N.S., Thomas, T.E. (1998), "Measuring corporate environmental performance", *Journal of Accounting & Public Policy*, Vol. 17, No. 4/5: 383-408.
- Jamali, D. (2006), "Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective", *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 6: 809-821.
- Khanna, M., Anton, W.R. (2002), "Corporate environmental management: regulatory and market-based incentives", *Land Economics*, Vol. 78, No. 4: 539-558.

- Klassen, R.D., McLaughlin, C.P. (1996), "The impact of environmental management on firm performance", *Management Science*, Vol. 42, No. 8: 1199-1214.
- Kolk, A., Walhain, S., van de Wateringen, S. (2001), "Environmental reporting by the fortune global 250: exploring the influence of nationality and sector", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 10, No. 5: 15-28.
- Kurland, N.B., Zell, D. (2011), "Green management: principles and examples", *Organizational Dynamics*, Vol. 40, No. 1: 49-56.
- Lamboglia, R., Fiorentino, R., Mancini, D., Garzella, S. (2018), "From a garbage crisis to sustainability strategies: The case study of Naples' waste collection firm", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 186: 726-735.
- Lamboglia R., D'Onza G. (2013), Un modello di gestione del rischio reputazionale. Dall'identificazione al fronteggiamento, *Management Control*, Vol. 3.
- Lamond, D. (2009), "Why and how green management matters", *Management Decision*, Vol. 47, No. 7.
- Lee, K. (2009), "Why and how to adopt green management into business organizations?", *Management Decision*, Vol. 47, No. 7: 1001-1021.
- Lee, S.Y., Rhee, S.K. (2007), "The change in corporate environmental strategies: a longitudinal empirical study", *Management Decision*, Vol. 45, No. 2: 196-216.
- Lucas, M.T. (2010), "Understanding environmental management practices: integrating views from strategic management and ecological economics", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19, No. 8: 543-556.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001), "Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1: 117-127.
- Maali, B., Casson, P., Napier, C. (2006), "Social reporting by Islamic banks", *Abacus*, Vol. 42, No. 2: 266-289.
- Marcus, A.A., Fremeth, A.R. (2009), "Green management matters regardless", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 3: 17-26.
- Margaretha, M., Saragih, S. R. (2012), Developing new corporate culture through green human resource practice: 908-917.
- Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003), "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business", *Administrative science quarterly*, Vol. 48, No. 2: 268-305.
- Marshall R.S., Brown D. (2003), "The strategy of sustainability: a system perspective on environmental initiatives", *California Management Review*, Vol. 46, No. 1: 101-126.
- Metcalfe, K.R., Williams, P.L., Minter, J.R., Hobson, C.M. (1995), "An assessment of corporate environmental programs and their performance measurement systems", *Journal of Environmental Health*, Vol. 58: 9-17.
- Micheli, P., Manzoni, J.F. (2010), "Strategic performance measurement: benefits, limitations and paradoxes", *Long Range Planning*, Vol. 43, No. 4: 465-476.
- Miles, M., Covin, J. (2000), "Environmental marketing: a source of reputational, competitive and financial advantage", *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, No. 3: 299-311.
- Molina Azorin, J.F., Claver-Cortes, E., Lopez-Gamero, M.D., Tari, J.J. (2009), "Green management and financial performance: a literature review", *Management Decision*, Vol. 47, No. 7: 1060-1100.

- Montabon, F., Sroufe, R., Narasimhan, R. (2007), "An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 5: 998-1014.
- Morris, S. (1997), *Environmental pollution and competitive advantage: an exploratory study of US industrial-goods manufacturers*, New York, NY: Academy of Management Conference.
- Noci, G. (2000), "Environmental reporting in Italy: current practice and future developments", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 9, No. 4: 211-223.
- Olson, E.G. (2008), "Creating an enterprise-level "green" strategy", *Journal of business strategy*, Vol. 29, No. 2: 22-30.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003), "Corporate social and financial performance: A meta-analysis", *Organization studies*, Vol. 24, No. 3: 403-441.
- Pane Haden, S.S., Oyler, J.D., Humphreys, J.H. (2009), "Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: an exploratory analysis", *Management Decision*, Vol. 47, No. 7: 1041-1055.
- Perego, P., Hartmann, F. (2009), "Aligning performance measurement systems with strategy: the case of environmental strategy", *Abacus*, Vol. 45, No. 4: 395-428.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006), "The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard business review*, Vol. 84, No. 12: 78-92.
- Porter, M.E., Van der Linde, C. (1995), "Green and competitive", *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 5: 120-134.
- Porter, M.E. (1982), *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Bologna: Compositori.
- Roy, M., Boiral, O., Paille', P. (2013), "Pursuing quality and environmental performance: initiatives and supporting processes", *Business Process Management Journal*, Vol. 19, No. 1: 30-53.
- Russo, M.V., Fouts, P.A. (1997), "A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability", *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3: 534-559.
- Sadiq, R., Khan, F.I. (2006), "An integrated approach for risk-based life cycle assessment and multi-criteria decision-making: selection, design and evaluation of cleaner and greener processes", *Business Process Management Journal*, Vol. 12, No. 6: 770-792.
- Schiederig, T., Tietze, F., Herstatt, C. (2012), "Green innovation in technology and innovation management – an exploratory literature review", *R&D Management*, Vol. 42, No. 2: 180-192.
- Schaltegger, S., Burritt, R., Petersen, H. (2017), *An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability*, Routledge.
- Schmidt, S., Bateman, I., Breinlinger-O'Really, J., Smith, P. (2006), "A management approach that drives actions strategically: balance scorecard in mental health trust case study", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 19, No. 2: 119-135.
- Sharma, S., Enriques, I. (2005), "Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry", *Strategic Management Industry*, Vol. 26, No. 2: 159-180.

- Sharma, S., Vredenburg, H. (1998), "Proactive corporate environmental management strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 19: 729-753.
- Siegel, D.S. (2009), "Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, No. 3: 5-16.
- Simon, H. A. (1959), "Theories of decision-making in economics and behavioral science", *The American economic review*, Vol. 49, No. 3: 253-283.
- Simons, R., Davila, A., Kaplan, R.S. (1999), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Text and Cases*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sprengel, D.C., Busch, T. (2011), "Stakeholder engagement and environmental strategy – the case of climate change", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 20, No. 6: 351-364.
- Suchman M.C. (1995), "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches", *Academy of management review*, Vol. 20, No. 3: 571- 610.
- Tushman, M., O'Reilly, C. (1996), "Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change", *California Management Review*, Vol. 38, No. 4: 8-30.
- Ullman A.A. (1985), "Data in search of a theory: A critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3: 540– 557.
- Wood, D.J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4: 691-718.
- Wood, D.J. (2010), "Measuring corporate social performance: A review", *International Journal of Management Review*, Vol. 12, No.1: 50-84
- Wood, R., Bandura, A. (1989). "Social cognitive theory of organizational management", *Academy of management Review*, Vol.14, No. 3: 361-384.
- Xie, S., Hayase, K. (2007), "Corporate environmental performance evaluation: a measurement model and a new concept", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 16, No. 2: 148-168.
- World Commission on Environment and Development (WCED), (1987). World Commission on Environment and Development. *Our common future*. Report of the World Commission on Environment and Development, Oxford: Oxford University Press.
- Young, C.W., Welford, R.J. (1998), "An environmental performance measurement framework for business", *Greener Management International*, No. 21: 30-49.

4. IL CONTRIBUTO DELLA CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY SULLE PERFORMANCE FINANZIARIE

di *Matteo Pozzoli*

Abstract

Il tema della connessione tra *corporate social responsibility* (CSR) e *corporate social performance* (CSP) ha prodotto molteplici studi ed analisi nel corso degli ultimi decenni, con risultati empirici che hanno portato a risultati anche apparentemente contraddittori tra loro. È pur vero che le analisi prodotte possono contenere diverse realtà, in ragione delle variabili adottate e del contesto di riferimento. Il presente testo fornisce una chiave di lettura delle possibili motivazioni che possono determinare una relazione tra CSR e CSP, dedicando particolare attenzione all'evoluzione dottrinale, allo sviluppo normativa nell'Unione Europea e – anche sulla base delle ultime ricerche dell'UNCTAD – alla identificazione dei principali indicatori sociali.

4.1. Introduzione

Non vi è dubbio che il ruolo attribuito alla “azienda” da parte, oltre che della dottrina, anche delle istituzioni sia profondamente cambiato nel corso degli ultimi decenni (Wilson, 1999; Catturi, 2003).

La consapevolezza del ruolo sociale svolto dai complessi economici nonché le problematiche connesse alla cessazione di un'attività aziendale sono ben note e riconosciute da parte della dottrina e dei regolatori; prova ne è che molte legislazioni locali si prodigano, soprattutto nei casi e nei contesti in cui l'interruzione dell'impresa può avere un impatto di sistema, per mantenere, laddove possibile, la continuità aziendale anche in situazioni di crisi.

La responsabilità sociale d'impresa – evoluzione della responsabilità sociale dei manager si è sviluppata in modo consapevole, nonostante sia presente nella letteratura e nella prassi da decenni (si veda Capitolo 1), a partire dagli

anni Sessanta. La *stakeholder theory*, la *business ethics* e la CSR, nate negli anni Ottanta, hanno rafforzato ulteriormente l'impostazione, determinando vari studi e correnti di pensiero. Negli anni successivi, la CSR si è affermata come una disciplina rilevante all'interno degli studi delle strategie sociali dell'impresa in un'ottica di sostenibilità finalizzata alla creazione del valore e allo sviluppo di tecniche di rendicontazione socio-ambientale delle imprese (bilanci sociali).

Tale approccio contribuisce a concepire l'azienda sempre più come un oggetto di creazione di valore per la comunità, nonostante a parere di molti la prospettiva ancora dominante per gli investitori restino le performance finanziarie (Cochran e Wood, 1984; McGuire *et al.*, 1988; Walsh, 2005; Molteni, 2004; Margolis *et al.*, 2009).

La consapevolezza che la crescita di un'entità economica sia legata da un processo di causa-effetto con la crescita della comunità che "accoglie" la stessa ha implicato, da un punto di vista gestionale, un maggior coinvolgimento degli *stakeholder*, e dal punto di vista comunicativo, l'esposizione di una serie di informazioni connesse a temi non finanziari e alla misurazione delle performance non solo finanziarie (*corporate social performance*). Le imprese stesse – grazie anche all'intervento di sensibilizzazione da parte degli enti regolatori – si sono sentite sempre più parte integrante dell'ambiente economico riferimento, acquisendo una consapevolezza del fatto che la loro attività ha un impatto sociale, ambientale ed economico sulla comunità (Porter e Kramer, 2011).

L'impegno delle imprese che seguono il modello della responsabilità sociale si sostanzia in un comportamento ecologicamente ed eticamente corretto. I fattori "ecologico" ed "etico" sono diventati driver fondamentali per l'orientamento strategico dell'azienda.

Il presente capitolo si propone, quindi, tramite un'analisi dell'evoluzione normativa, con specifico interesse all'area economica europea, e un'analisi di taluni studi della dottrina e degli organismi professionali di esprimere alcune considerazioni di fondo sul ruolo ad oggi che l'approccio della CSR sulla generazione di risultati finanziari e sulle inevitabili limitazioni che emergono in taluni casi dalla lettura dei risultati medesimi.

4.2. L'evoluzione normativa

L'ambiente economico europeo ha mostrato da tempo particolare sensibilità per le tematiche di sviluppo sociale ed ambientale delle imprese. La Commissione europea (CE) ha, di fatto, aperto formalmente in modo convinto a una politica a supporto della CSR con la pubblicazione del Libro verde (CE,

2001), in cui la responsabilità d'impresa è concepita come “l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”.

Nel solco di questa impostazione, la CE ha sviluppato un proprio percorso educativo tramite cui incentivare comportamenti socialmente responsabili da parte delle imprese nel convincimento che questi stessi comportino un contributo delle società allo sviluppo sostenibile (CE, 2002).

Le istituzioni dell'Unione Europea hanno, quindi, evidenziato un'elevata e costante sensibilità nei confronti della responsabilità sociale, proponendo nuove importanti misure in materia. Parte dell'attività dell'Unione Europea in materia muove dal presupposto che la CSR possa essere migliorata, da un lato, e supportata, dall'altro lato, da un'azione di *corporate social reporting*, inteso in via generale come processo di comunicazione degli effetti sociali e ambientali connessi all'attività d'impresa (Gray *et al*, 1987).

Nel contempo, a livello extra europeo, si sono affermati altri approcci tesi a valorizzare, anche a favore degli investitori, informazioni di natura non-finanziaria. La previsione del legislatore sud-africano del King Report III, in particolare, che prevede la pubblicazione obbligatoria per le società quotate a partire dal 2009 di un report integrato è stata la manifestazione più evidente, nonché l'elemento fondante del movimento dell'*integrated reporting* (Pozzoli, 2018).

La ripresa di interesse verso la CSR è dovuta anche al periodo di crisi finanziaria e economica esplosa nel 2008 che ha interessato gran parte dell'area economica europea e che ha scosso in maniera importante la fiducia nelle imprese, determinando nel corso dell'ultimo decennio ulteriori significative iniziative (Incollingo, 2014).

La “*Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*” (CE 2011) delinea obiettivi e strategia per l'attività legislativa in materia nel periodo 2011-2014. In questa sede, la Commissione ha proposto anche una “concezione moderna” di CSR, intesa come “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società” (CE, 2011).

Il Parlamento Europeo ha adottato, quindi, le seguenti due risoluzioni: *corporate social responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth* (CE, 2013a) e *Corporate Social Responsibility: promoting society's interests and a route to sustainable and inclusive recovery* (EU, 2013b).

L'Unione Europea ha, in ultimo, adottato la direttiva 2014/95/UE che emendando la direttiva 2013/34/UE, intende riconoscere all'informativa

non-finanziaria (*non-financial disclosure*) un ruolo di rilievo ancora maggiore per talune imprese con interessi pubblici.

Il d.lgs. n. 254/2016, implementativo della sopra menzionata direttiva, è più specificamente diretta alle “imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l’esercizio pari a 500”. Le imprese, quindi, oltre ad avere dipendenti per un numero non inferiore a 500 devono aver superato, alla data di chiusura del bilancio (la prima adozione concerne l’esercizio 2017), almeno uno dei due seguenti limiti:

- totale dell’attivo patrimoniale: 20.000.000 di euro;
- totale fatturato: 40.000.000 di euro.

L’art. 3 del succitato decreto prevede che le imprese interessate debbano predisporre una «[...] *dichiarazione [...] di carattere non finanziario, nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell’attività di impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell’impatto dalla stessa prodotta*» che copra «[...] *i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell’impresa [...]*».

In questo contesto, le imprese devono descrivere almeno:

- il modello aziendale di gestione ed organizzazione dell’impresa (*business model*), nonché il modello di controllo anche con riferimento ai temi di cui si occupa il decreto medesimo;
- le politiche praticate dall’impresa, i risultati conseguiti e i relativi indicatori di carattere non finanziario applicati (*non-financial indicator*);
- i principali rischi, generati o subiti, connessi ai predetti temi e derivanti dall’attività di impresa, dai suoi prodotti, servizi o rapporti commerciali, tra cui anche le catene di fornitura e subappalto.

Senza volersi dilungare oltremodo sul contenuto della dichiarazione non-finanziaria (*non-financial statement*), basti ai nostri fini considerare che la reportistica in oggetto, da un lato, rappresenta un evidente passo in avanti nella sensibilizzazione delle tematiche di *environmental, social e governance* (ESG) e, dall’altro lato, costituisce un riconoscimento della rilevanza non solo delle pertinenti informazioni bensì anche delle politiche adottate in materia (CNDCEC, 2018). Si pensi che, al di là delle modalità espositive, la dichiarazione non finanziaria è soggetta a un processo di controllo da parte di un revisore legale (il medesimo soggetto che ha effettuato la revisione legale del bilancio o un revisore terzo) tenuto ad attestare la conformità della dichiarazione (CSR Europe e GRI, 2017).

È pressoché certo che nel corso dei prossimi anni sarà condotta un’analisi di impatto in merito agli effetti informativi e gestionale procurati dall’introduzione della sopra citata normativa.

4.3. Perché la *corporate social responsibility* dovrebbe supportare la *corporate financial performance*

I riflessi che l'attenzione agli aspetti socio-ambientali possono avere sulle performance aziendali è, come già accennato nel precedente paragrafo, alla base anche delle recenti riforme normative in materia. Nella direttiva 2014/95/UE stessa si legge, peraltro, che: «[i]n effetti, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario è fondamentale per gestire la transizione verso un'economia globale sostenibile coniugando redditività a lungo termine, giustizia sociale e protezione dell'ambiente. In tale contesto, la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario contribuisce a misurare, monitorare e gestire i risultati delle imprese e il relativo impatto sulla società» (Parlamento Europeo e Consiglio, 2014, cons. 3).

Anzitutto, si deve rilevare che il necessario coordinamento con la legislazione locale e l'impatto potenzialmente differenziato sui settori merceologici, comporta la inevitabile necessità di perseguire le finalità informative e gestionali con un approccio *principles based*. Ciò detto, il tema dello sviluppo sostenibile connesso con la produzione di una redditività a medio-lungo termine è un aspetto di ampio studio già nei decenni passati. Gli studiosi della materia hanno, di fatto, affrontato il tema della relazione tra CSR e performance da quasi mezzo secolo (Margolis *et al.*, 2009).

Le motivazioni fornite in merito alle cause che dovrebbero instaurare un positivo rapporto tra CSR e performance economiche sono a livello concettuale di diversa natura.

Preston e O'Bannon (1997) forniscono quattro ipotesi di studio che appaiono tutt'oggi valide:

- *Social impact hypothesis*. Livelli più alti (più bassi) di performance sociali condurrebbero a più alti (più bassi) livelli di performance finanziarie. In questa logica, l'“impatto sociale” derivante dall'attività stessa promuoverebbe l'andamento aziendale grazie anche alla reputazione acquisita presso gli *stakeholder*;
- *Trade-off hypothesis*. Livelli più alti (più bassi) di performance sociali condurrebbero a più bassi (più alti) livelli di performance finanziarie e viceversa. La social performance è considerata una variabile indipendente e il sostenimento dei costi per l'attività sociale comporta essenzialmente il sostenimento di costi che potrebbero essere indirizzati in altro modo dall'azienda;
- *Available funds hypothesis*. Livelli più alti (più bassi) di performance finanziarie condurrebbero a più alti (più bassi) livelli di performance so-

ciali. l'ipotesi parte dall'assunzione che le maggiori disponibilità finanziarie permettono di investire maggiormente;

- *Managerial opportunism hypothesis*. Livelli più alti (più bassi) di performance finanziarie condurrebbero a livelli più bassi (più alti) di performance sociali. L'evidenza di migliori condizioni reddituali porterebbe il management, in questa prospettiva, a "risparmiare" sull'attività sociale; in quanto ritenuta non rilevante per migliorare l'andamento economico.

In ultimo, gli Autori non negano che vi possano essere sinergie positive o negative tra *financial performance* e *social performance* che non possono essere rilevate dalle indagini statistiche.

Peraltro, i vantaggi (così come gli svantaggi) potrebbero essere diversi da azienda ad azienda, in ragione della natura, delle condizioni aziendali e manageriali.

La EC ha condotto una consultazione pubblica nel 2014 i cui risultati avevano evidenziato come la responsabilità sociale portasse benefici non solo alla società e agli *stakeholder*, ma anche alle imprese soprattutto in quanto la CSR:

- porta le imprese a sviluppare una strategia di medio-lungo periodo, con una migliore identificazione dei rischi e dei benefici, che possono in ultimo portare ad accedere a nuovi mercati;
- sviluppa una missione e una visione, con un conseguente più chiaro collocamento dell'impresa nel mercato e una accresciuta capacità di attrazione di talenti;
- incrementa il livello di innovazione a livello gestionale e di *governance*;
- consente una riduzione dei costi, a seguito della più attenta gestione dei rischi;
- migliora l'immagine e la fiducia degli *stakeholder* (CE, 2014).

Analoghe tematiche sono adottate in più occasioni anche dalle istituzioni dell'Unione Europea, le quali supportano la CSR anche nella convinzione che gli sforzi profusi dalle imprese in materia di comportamenti socialmente ed eticamente responsabili siano ripagati da benefici in termini di "gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione" (CEE 2008; CE 2011).

CSR Europe e GRI (2017) sostengono che l'informativa non finanziaria può supportare le imprese con diverse modalità anche tramite:

- l'aumento della fiducia degli *stakeholder*. La condivisione stessa delle informazioni è considerata come uno strumento per migliorare la fiducia di *stakeholder* chiave come clienti, società civile e investitori, indicando, per esempio, come i rischi di natura ambientale e sociale sono analizzati, in ragione anche delle aspettative degli *stakeholder* stessi;

- le conoscenze tratte dal processo di reportistica. Lo sforzo di predisposizione dei dati di reporting implica anche un esame congiunto dei riflessi derivanti dalle operazioni intraprese, nonché riflessioni da condividere internamente ed esternamente sull'impatto connesso alle decisioni in materia di *environmental, social and governance*;
- la creazione di un circolo virtuoso di continuo miglioramento. L'apprendimento delle esigenze manifestate dagli *stakeholder* su temi come la misurazione della materialità, la gestione dei rischi e della performance, dovrebbe, infatti, consentire alle società di beneficiare delle interazioni esistenti, nonché delle esperienze passate;
- la considerazione della trasparenza come baluardo dell'integrità aziendale. Si ritiene che la presentazione dei dati aziendali e dei comportamenti connessi alla gestione aziendale determina una spirale positiva a livello di relazioni interne ed esterne e fiducia.

In ambito scientifico, molti sostenitori della CSR sostengono che la gestione dell'azienda, nell'interesse anche dei soggetti che risultano portatori di interesse, assume una solidità che consolida lo sviluppo dell'impresa nel tempo (Churet e Eccles, 2014).

Molti studiosi considerano (a ragione) la CSR uno strumento di gestione e di strategia, che come gli altri deve essere alimentato da un adeguato sistema di reporting. In questo contesto, Churet e Eccles (2014) ritengono la reportistica un elemento essenziale per il rapporto generato tra azienda e *stakeholder*, al fine della comprensione della dinamica e delle connessioni di causa ed effetto tra gestione della realtà imprenditoriale e ambiente economico di riferimento. A tale scopo, la produzione degli indicatori non finanziari assume un rilievo cruciale ai fini operativi.

Tale prospettiva, tuttavia, enfatizza anche il ruolo dell'impatto della CSR sulle performance finanziarie anche in termini di riduzione dei costi nel breve e (soprattutto) nel medio-lungo periodo, dovuti a una necessaria riorganizzazione di natura gestionale e strategica (Grant Thornton, 2014).

Allo stesso tempo, vi è, poi, chi afferma che le politiche di CSR possano essere condizionate e motivate da necessità o volontà di pubblicizzare l'intervento della società nel mercato, avendo poi un ritorno positivo in termini di immagine e affidabilità del marchio (Chen *et al.*, 2015; Tang *et al.*, 2012). In questo contesto, si ritiene che comportamenti socialmente responsabili possono avere un impatto positivo sui clienti, maggiormente disposti ad affidarsi a strutture che operano in ambiti di legalità e in sintonia con le esigenze della collettività (Creyer e Ross, 1997). Contestualmente, taluni hanno sostenuto che l'orientamento a "fare bene" consente anche di venire a contatto con nuove realtà, creando la possibilità di sviluppare nuovi mercati (Kanter, 1999).

Mohr e Webb (2005) hanno provato che l’atteggiamento di tutela dell’ambiente e di filantropia hanno un impatto positivo sul mercato, avvicinando la clientela ai prodotti più di quanto lo possano fare le politiche di prezzo.

La CSR comporta anche una maggiore attenzione nei rapporti con gli *stakeholder* (Luo *et al.*, 2012). In questa prospettiva, è stato anche evidenziato come, per esempio, la cura dei rapporti con i propri dipendenti implichi un miglior clima lavorativo e un maggior coinvolgimento con la prospettiva di determinare un positivo contributo al raggiungimento degli obiettivi finanziari (Galant e Cadez, 2017).

Di contro, altri economisti “neo-classici”, partendo da una prospettiva simile a quanto previsto dalla *agency theory* (Friedman, 1970), ritengono che la produzione dell’informativa di CSR, comportando costi aggiuntivi, determini un impatto negativo a livello di performance aziendali e, quindi, anche di *stock price* (Alexander e Buchholz, 1978; Tang *et al.*, 2012).

Altri ancora hanno osservato come “spostare” l’attenzione (e gli investimenti) dal perseguimento di risultati finanziari positivi per perseguire finalità di CSR sia anche funzionale all’accrescimento della reputazione personale dei manager (Barnea e Rubin, 2010).

4.4. La misurazione della *corporate social performance*: l’esempio UNCTAD

Un tema di sicuro impatto per la determinazione della correlazione tra *corporate financial performance* e *corporate social performance* consiste sicuramente nel definire se, e nel caso di risposta affermativa, come misurare la responsabilità d’impresa. Il tema non è recente (Dodd, 1932; Alexander e Buchholz, 1978), seppur in costante evoluzione in ragione dell’evoluzione stesso del concetto di CSR, i naturali mutamenti dei rapporti tra società e impresa delle modalità tramite cui la responsabilità d’impresa si sostanzia e manifesta.

Le agenzie di rating e gli enti regolatori hanno da tempo focalizzato la propria attenzione sulla previsione di rating reputazionali (si veda Capitolo 2). Il *Dow Jones sustainability index* costituisce un esempio autorevole di questo approccio. Per finalità di misurazione della CSP, molti studi adottano il dataset di Bloomberg per l’*environmental social governance* (ESG) *Disclosure score* (Nollet *et al.*, 2016).

Le agenzie di rating in taluni casi non definiscono compiutamente il rigore metodologico e la trasparenza del loro *scoring* e per questo sono state esse stesse oggetto di valutazione (Sustainability, 2018).

Uno degli studi più recenti e interessanti che concernono l’ESG e il perseguimento di comportamenti volti alla realizzazione di risultati sociali è quello compiuto dall’UNCTAD (2018).

Tale analisi ha portato all'identificazione dei 24 indicatori (Tabella 4.1).

I sopra citati indicatori sono stati identificati intersecando inizialmente i venti indicatori maggiormente comuni nei report annuali delle società investigate con i cinquantacinque indicatori presenti nella metodologia valutativa delle agenzie di rating selezionate. L'esame ha portato all'individuazione di venti indicatori a cui sono stati aggiunti altri quattordici indicatori, scelti in via funzionale e integrativa rispetto ai richiamati venti indicatori di riferimento.

Tab. 4.1 – Lista degli indicatori suggeriti (Fonte: nostra elaborazione da UNCTAD, 2018)

Indicatori suggeriti	SDG Relevance
Indicatori ambientali	
CO ₂ e - scope 1 (t)	3, 12, 13, 14, 15
CO ₂ e - scope 2 (t)	3, 12, 13, 14, 15
Uso di combustibili (t)	3, 12, 13, 14, 15
Uso di elettricità (GJ)	3, 12, 13, 14, 15
Uso del teleriscaldamento/raffreddamento (GJ)	3, 12, 13, 14, 15
Consumo di acqua (m3)	6, 14
Rifiuti (t)	3, 6, 12
CO ₂ e per quantità di produzione (t)	3, 12, 13, 14, 15
Acqua per quantità di produzione (m3)	6, 14
Rifiuti per quantità di produzione (t)	3, 6, 12
Indicatori sociali	
Numero di dipendenti (FTE- a tempo pieno)	5, 8
Numero di dipendenti di sesso femminile (FTE)	5, 8, 10
FTE divisi per livelli gestionali (FTE)	8, 10
Quota di dirigenti di sesso femminile (per cento)	10
Donazioni inclusi progetti comunitari e valorizzazione dei dipendenti volontari lavoro entro l'orario di lavoro (unità monetaria)	1-17
Indicatori di governance	
Numero di riunioni del consiglio di amministrazione (#)	8, 17
Tasso di frequenza alle riunioni del CdA (percentuale)	8, 17
Componenti femminili nel CdA (#)	5, 8, 10, 17
Componenti del CdA divisi per fasce d'età (#)	8, 10, 17
Esistenza dell' <i>audit committee</i> (booleano)	8, 17
Numero di riunioni dell' <i>audit committee</i> (#)	8, 17
Tasso di partecipazione alle riunioni dell' <i>audit committee</i> (percentuale)	8, 17
Remunerazioni complessive	8, 17
Remunerazione per componente del CdA e dirigenti	5, 8, 10, 17

L'analisi dell'UNCTAD ha il pregio di correlare gli indicatori con i 17 *social development goals*, fissati dalle Nazioni Unite nella propria Agenda 2030, come evidenziato nella Tabella sopra riportata. Tali scopi sono: *Goal (G)1: No Poverty; G2 Zero Hunger; G3 Good Health and Well-Being for People; G4 Quality Education; G5 Gender Equality; G6 Clean Water and Sanitation; G7 Affordable and Clean Energy; G8 Decent Work and Economic Growth; G9 Industry, Innovation, and Infrastructure; G10 Reducing Inequalities; G11 Sustainable Cities and Communities; G12 Responsible Consumption and Production; G13 Climate Action; G14 Life Below Water; G15 Life on Land; G16 Peace, Justice and Strong Institutions; G17 Partnerships for the Goals*. Si consideri che quale l'Inter Agency Expert Group on SDGs ha già di per sé sviluppato un modello di monitoraggio composto di 241 indicatori.

La presenza di indicatori di misurazione del rispetto per gli aspetti ambientali, sociali e di *governance* agevolerebbero la comparabilità dei dati. È questa l'impostazione che sta essenzialmente alla base della statuizione di qualsiasi set di standard tecnici. Anche in questo contesto, infatti, l'idea della comparazione dei risultati (e dei comportamenti) è alla base della emanazione degli standard del Global Reporting Initiative (GRI) e del Sustainability Accounting Standards Board, per fare alcuni degli esempi più illustri.

In questa prospettiva, può avere un senso anche considerare gli indicatori maggiormente utilizzati dalle società analizzate. La successiva tabella riporta le risultanze originate dalla ricerca effettuata da UNCTAD (Tabella 4.2).

Il quadro di riferimento degli indicatori di CFP sono al contrario indirizzati essenzialmente alla rilevazione della redditività aziendale o alla creazione/distruzione del valore d'azienda. Per quanto concerne l'indicazione degli indicatori di performance aziendali sono spesso utilizzati, come avuto già modo di vedere, i classici indici di redditività (ROI, ROA, ROE, utile d'esercizio, *cash flow*, costo del debito); per la determinazione del valore aziendale è adottato in diversa misura lo *stock price* o il *TobinQ*.

4.5. L'analisi delle evidenze empiriche

La CSR *disclosure* è orientata a soddisfare le esigenze informative degli *stakeholder*. È stato rilevato che gli azionisti siano tra i gruppi portatori di interesse che maggiormente attenzionano tale informativa (Wang e Li, 2015). Tale collegamento ha comportato evidentemente che parte degli studi sulla responsabilità sociale d'impresa si orientassero a partire già dagli anni Settanta, anche verso la misurazione delle relazioni tra *non-financial disclosure* e *financial performance* (Bragdon e Marlin, 1972, Margolis *et al.*, 2009).

I citati studi hanno, in realtà, prodotto risultati non sempre coerenti. Parte della letteratura ha trovato una correlazione positiva tra informativa sociale/ambientale e performance finanziarie (Sulamain *et al.*, 2004).

Tab. 4.2 – Indicatori maggiormente utilizzati dalle società esaminate nell'indagine UNCTAD, 2018 (Fonte: nostra elaborazione da UNCTAD, 2018)

Indicatori ambientali	Freq.	Indicatori sociali	Freq.	Indicatori di governance	Freq.
CO2e (scope 1 + 2) (divisi o indivisi)	82	Numero di dipendenti (FTE- a tempo pieno)	93	Numero di componenti femminili nel CdA	99
Consumo di acqua	74	Donazioni (inclusi progetti di comunità e volontariato dei dipendenti)	89	Esistenza dell'audit committee	97
Rifiuti	63	Numero di dipendenti divisi per genere	66	Remunerazioni complessive	95
Energia	57	Numero di manager divisi per genere	62	Tasso di partecipazione alle riunioni del Board	87
Riutilizzo dei rifiuti	51			Remunerazione per componente del CdA	86
				Durata del servizio del consiglio di amministrazione (mandato)	84
				Numero di riunioni del CdA	83
				Diversità di età dei componenti del CdA	77
				Numero di riunioni dell' <i>audit committee</i>	74
				Attività SOX	74
				Presenza di comitati ESG, CSR, <i>corporate governance</i> , ecc.	50

Parte della letteratura ha analizzato la connessione tra la CSR *disclosure* e le valutazioni delle aziende che producono tale informativa. Clarkson *et al.* (2013) concludono un loro studio evidenziando che l'informativa ambientale volontaria ha un impatto positivo anche sulla determinazione del valore d'azienda.

Alcuni studi hanno indagato la "qualità" dei report con i risultati aziendali e l'impatto che questa ha sul valore dell'azienda (Martinez, 2016). Barth *et al.* (2016), per esempio, hanno concluso con una indagine empirica che nella qualità del report integrato delle società sud-africane presenta una correlazione positiva sia con la generazione dei flussi di cassa sia con il valore delle aziende.

Qiu *et al.* (2016) giungono a risultati analoghi invertendo, tuttavia, in parte la prospettiva con l'indicazione che migliori performance finanziarie conducono a una migliore informativa sociale. Una correlazione causa-effetto tra performance aziendali e sociali era, peraltro, già stata considerata da altra parte della letteratura (Brammer e Pavelin, 2008).

Nekhili *et al.* (2017) hanno evidenziato che la CSR disclosure è collegata positivamente al valore d'azienda, misurato dall'indicatore Tobin Q, delle aziende familiari e negativamente al valore delle aziende non familiari.

In relazione del fatto che i comportamenti virtuosi di *disclosure* siano anche effetto (non solo causa) di positivi risultati di performance finanziaria, taluni hanno evidenziato che le società con migliori performance siano orientate a pubblicare report volontari di natura extra-finanziaria (Eccles e Serafeim, 2013). In tal caso, la pubblicazione dei report non-finanziari è concepito come uno strumento di comunicazione anche dei risultati finanziari.

Altri studi hanno, infine, considerato le relazioni esistenti come non rilevanti (Freedman e Jaggi, 1992).

Altri studi hanno concluso che gli investimenti in CSR sono correlati con risultati negativi di performance finanziaria. Nollet *et al.* (2016) evidenziano, in realtà, come i costi effettuati per la CSR impattino in modo negativo sul *return on equity*, ma solo sino al raggiungimento di una determinata soglia di investimenti. Questo di fatto evidenzierebbe anche il fatto che gli investimenti in CSR impattano a livello di performance aziendali nel momento in cui queste divengono effettivamente rilevanti. Questo può essere attribuito al fatto che la comunità percepisce le imprese come impegnate in attività di CSR e, quindi, meritevoli di essere supportate nel momento in cui sono percepite come tali (Barnett, 2007).

Al di là delle risultanze ottenute dai vari studi esaminati, il disallineamento dei risultati può essere (inevitabilmente) connesso alla presenza di una inevitabile presenza di fattori di giudizio discrezionali e al diverso campione di riferimento.

A tale riguardo, è stato osservato che la misurazione del perseguimento e dell'ottenimento di obiettivi di CSR richiede l'esercizio di una opinione che in molti casi può essere soggettiva e discrezionale (Carroll, 1979). Chen *et al.* (2015) identificano, per esempio, quattro diverse categorie di modalità misurative della CSR: rating reputazionali; *social audit*; principi e valori manageriali; *disclosure* fornita.

Per quanto concerne le misure adottate, risulta di tutta evidenza gli indicatori di performance considerati (solo per citarne alcuni, *return on equity*, *return on investment*, *market value*, etc.), il periodo storico in cui le ricerche sono state eseguite, l'area geografica esaminata nonché il campione utilizzato possono condizionare in maniera sostanziale i risultati ottenuti. Nello specifico,

L'analisi della CSR e del reporting sulla stessa si concentra sul settore delle *public companies*, tradizionalmente e normalmente maggiormente orientate (perché tenute o perché aventi interessi pubblici) a fornire informazioni sull'impatto dell'attività svolta. L'inquadramento del contesto di riferimento è poi prezioso, perché le diverse categorie (dimensionali o merceologiche) di imprese possono avere diversi *stakeholder* (Boutin-Dufresne e Savaria, 2004; IFAC/SMPC, 2006).

4.6. Considerazioni conclusive

L'analisi sviluppata nel corso del capitolo aspira a fornire una cornice di riferimento -sicuramente non esaustiva, ma, si spera, indicativa - per un approccio allo studio della CSR in ambito aziendalistico, per quanto concerne l'impatto che la stessa può avere sulle performance finanziarie. Il tema è sicuramente appetibile dal punto di vista scientifico, considerato anche che ben si presta ad analisi di tipo quantitativo che da qualche tempo hanno invaso la ricerca (anche) economico-aziendale.

È innegabile che l'orientamento (le ipotesi) tendano ad intravedere una connessione positiva tra CSR e CSR *disclosure* con le performance finanziarie, anche se i risultati non risultano pacifici e univoci.

È vero che è difficile (se non impossibile) generalizzare i risultati ottenuti, i quali dovrebbero essere contestualizzati con riferimento a fattori cruciali per un esame critico dei risultati ottenuti, quali - come già accennato - il periodo storico, l'ambito territoriale di riferimento, le dimensioni aziendali delle realtà analizzate, il settore merceologico in cui l'azienda opera, ed altri fattori che potrebbero portare a risultati che potrebbero apparire contraddittori se non adeguatamente contestualizzati.

Nello specifico, è bene ribadire che molti studi che partono dal comparare la *corporate financial performance* con la *corporate social performance* (Margolis *et al.*, 2009; Nollet *et al.*, 2016) “scelgono” in modo inevitabile le misurazioni da adottare. Ciò detto, se è vero che gli indicatori di CFP, seppur costruibili in talune circostanze in modo discrezionale, sono piuttosto riconosciuti dalla prassi e dagli studiosi gli indicatori di CSP possono variare in modo sostanziale (UNCTAD, 2018).

Gli indicatori di CSP possono variare in funzione delle *best practice* adottate e dagli standard generalmente applicati (IIRC, 2013; UNEPI *et al.*, 2013; GRI, 2015). L'UNCTAD (2008) ha rilevato la mancanza di uniformità nella determinazione di indicatori non finanziari, cogliendo anche la connessa impossibilità di comparare i risultati che le aziende ottengono in questo contesto. UNCTAD medesima (2018) ha, come visto, cercato di individuare, eviden-

ziando un personale scetticismo sui giudizi forniti dalle apposite agenzie di rating, i principali indicatori riportati a livello di società quotate nei mercati regolamentati. Tale sforzo, tuttavia, è volto a identificare dei benchmark che possano segnare un percorso di previsione di *best practice*, esercizio utile ma distante dal raggiungimento di una comparazione dei risultati. È chiaro che tale constatazione non può togliere validità alle analisi effettuate che, anzi, nella gran parte dei casi aggiungono nuove conoscenze e prospettive alle ricerche effettuate in precedenza, andando a cogliere elementi sempre nuovi.

È, a questo scopo, utile osservare che la tendenza del non *financial reporting* appare, in realtà, apparentemente in contraddizione con la finalità di misurazione della CFP. L'IIRC (2013) ha previsto per la redazione degli *integrated report* solo un *framework* di riferimento (*IR Framework*), a maglie "molto ampie". L'*IR Framework* si pone come finalità principale quella di soddisfare determinate esigenze informative, definendo la cornice (appunto il "*frame*") di riferimento. Spetta, poi, alle singole società definire lo strumento più adeguato per poter raggiungere tale scopo.

Approccio analogo è stato scelto dall'Accountancy Europe (all'epoca della stesura del documento ancora "FEE"), che ha optato per una soluzione "*core and more*", dove le informazioni "*core*" sono quelle inerenti agli aspetti essenziali per comprendere la realtà aziendale rappresentata, mentre l'informativa "*more*" dovrebbe contenere le *disclosure* utili e più di dettaglio, ma ultronee rispetto a quelle essenziali (AcE, 2015).

In questo quadro di insieme, appare quindi che la prassi stia addivenendo alla definizione di un punto di equilibrio con la previsione di report adattabili alle singole realtà che contengono, in ogni caso, comunque in grande parte un *core set* di indicatori sempre presenti, che esulano dal contesto merceologico di riferimento.

Ad ogni modo, pare che sia in ogni caso inverisimile sostenere che non vi sia un'attenzione e, quindi, un riflesso comportamentale da parte degli *stakeholder* nei confronti dei comportamenti delle imprese, almeno di quelle che coprono interessi diffusi. L'idea, in sostanza, che la CSR nuoccia a prescindere alla profittabilità della società risulta un'accezione che appare da tempo superata dai fatti (Bragdon e Marlin, 1972).

In questa logica, occorre aggiungere – ad avviso di chi scrive – che la CSR appare come un fenomeno complesso che difficilmente può slegare gli elementi strategici da quelli gestionali e, infine, dagli elementi di informativa.

Il ritorno finanziario derivante da un comportamento socialmente responsabile necessita di un'analisi multilivello. L'*integrated report* è, per esempio, concepito dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) solo come l'*output* conclusivo di un percorso di sviluppo di approccio strategico e gestionale (*integrated thinking*). Il percorso di implementazione di un approc-

cio integrato può essere di medio-lungo periodo, come in molti altri casi di CSR. Le politiche di CSR, come l'introduzione dell'*integrated reporting*, in azienda, se colti nel loro spirito fondante, richiedono interventi a livello strategico. Questo, quindi, implica inevitabilmente un periodo di tempo non breve per lo studio, l'implementazione e l'attuazione a regime del modello. Ciò implica necessariamente che il sostenimento di costi in un esercizio possano rilasciare le proprie utilità (economiche e non economiche) negli esercizi a venire, senza che vi sia la possibilità di tracciare una immediata correlazione tra costi sostenuti e benefici ottenuti. Una delle difficoltà di misurazione dell'impatto della CSR in questo campo consta anche nel fatto che gli investimenti siano misurabili solo nel medio-lungo tempo.

Nonostante, quindi, sia plausibile sostenere che le imprese che maggiormente investono in CSR abbiano maggiori risultati di CSP (Barnett e Salomon, 2012), la connessione tra tali investimenti e le performance finanziarie potrebbero avere profili più sfumati e dilazionati nel tempo. È logico pensare che, infatti, che l'investimento in CSR abbia un impatto positivo a livello gestionale nel momento in cui questo sia "reale" e non orientato a creare un adattamento di facciata, con il proposito di assecondare i comportamenti prevalenti nella prassi.

Vi è, poi, la percezione che gli investimenti in CSR abbiano di fatto un ritorno nel momento in cui effettivamente orientati a realizzare una politica concreta in materia (Nollet *et al.*, 2016). Investimenti in CSR e riflessi finanziari non possono essere visti, in ogni caso, come correlati in modo lineare.

È, poi, vero che non tutte le imprese hanno, soprattutto per l'attività svolta, approccio e responsabilità analoghe nei confronti della società. Margolis *et al.* (2009), per esempio, suggeriva di esaminare le connessioni causali tra CSR e performance finanziarie in senso più ampio, abbracciando anche elementi gestionali.

C'è, poi, chi – come Bhardwaj (2018) – ha cercato di distinguere le società che beneficiano dal punto di vista produttivo e/o operativo in investimenti in CSR (*company ability relevant*) e le società che, al contrario, non traggono beneficio da tale comportamento (*company ability irrelevant*). A parere di chi scrive tale orientamento risulta quantomeno logico.

Un ultimo tema sembra restare difficilmente spiegabile generalizzando i risultati riguarda le correlazioni esistenti. Spesso, in sintesi, appare difficile spiegare se le performance sociali impattino sulle performance finanziarie o il contrario.

Resta l'evidenza che la CSR sia oramai per gli enti di interesse pubblico e per molte altre imprese una necessità e non una scelta. Gli studi effettuati sui comportamenti e le reazioni dei soggetti interessati, come dimostra anche la presenza assidua di pubbliche consultazioni da parte dei regolatori, di

survey e ricerche scientifiche, sono alla base delle politiche da intraprendere. Le connessioni tra la CSR e le performance finanziarie sono uno di quei temi destinati ad avere una valenza di indirizzo e su cui anche i legislatori sono e saranno tenuti a fare conto per lo sviluppo della disciplina sulla responsabilità sociale d'impresa, in cui il bilanciamento tra costi e benefici appare quanto mai essenziale.

Bibliografia

- AcE (2015), "The Future of Corporate Reporting", available at: <https://www.accountancyeurope.eu/publications/future-corp-rep/>.
- Alexander, G. J., Buchholz, R. A. (1978), "Corporate social responsibility and stock market performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 21: 479-486.
- Barnea, A., Rubin, A. (2010), "Corporate social responsibility as a conflict between shareholders", *Journal of Business Ethics*, Vol. 97: 71-86.
- Barnett, M.L. (2007), "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 32: 794-816.
- Barnett, M.L., Salomon R. M. (2012), "Does it pay to be really good? Addressing the shape of the relationship between social and financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 11: 1304-1320.
- Barth M.E., Cahan S.F., Chen, L., Venter E.R. (2016), "The Economic Consequences Associated with Integrated Report Quality: Early Evidence from a Mandatory Setting", available at: <https://ssrn.com/abstract=2699409>.
- Bhardwaj, P., Chatterjee P., Demir K.D., Turut, O. (2018), "When and how is corporate social responsibility profitable?", *Journal of Business Research*, Vol. 84: 206-219.
- Boutin-Dufresne F., Savaria P. (2004), "Corporate social responsibility and financial risk", *The Journal of Investing*, Vol. 13, No. 1: 57-66.
- Bragdon, J.H., Jr., Marlin, J.A.T. (1972), "Is pollution profitable?", *Risk Management*, Vol. 19, No. 4: 9-18.
- Brammer, S., Pavelin, S. (2008), "Factors influencing the quality of corporate environmental disclosure". *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17, No. 2: 120-136.
- Carroll, A.B., (1979), "A three-dimensional model of corporate performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4: 497-505.
- Catturi, G. (2003), *L'azienda universale. L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Padova: Cedam.
- CE (2001), "Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", available at: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf).
- CE (2001), "Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", available at: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf).

- CE (2002), “Communication from the Commission, Concerning Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development”, available at: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_en.pdf.
- CE (2014), “The corporate social responsibility strategy of the European Commission: Results of the public consultation carried out between 30 April and 15 August 2014”, available at: www.ec.europa.eu.
- CEE (2008), “Comunicazione della Commissione relativa alla relazione sulla concorrenzialità europea per il 2008”, available at: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2008/IT/1-2008-774-IT-F1-1-1.Pdf>.
- Chen, L., Feldmann, A., Tang O. (2015), “The relationship between disclosures of corporate social performance and financial performance: Evidences from GRI reports in manufacturing industry”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 170: 445-456.
- Churet, C., Eccles, R.G. (2014), “Integrated reporting, quality of management, and financial performance”, *Journal of Applied Corporate Finance*: 56-64.
- Clarkson, P.M., Fang, X., Li Y., Richardson, G. (2013), “The relevance of environmental disclosures: Are such disclosures incrementally informative?”, *Journal of Accounting Public Policy*, Vol. 32: 410-431.
- CNDCEC (2018), Relazione sulla gestione, available at: www.commercialisti.it.
- Cochran, P.L., Wood, R.A. (1984), “Corporate social responsibility and financial performance”, *Academy of management Journal*, Vol. 27, No.1: 42-56.
- Creyer, E.H., Ross Jr, W.T. (1997), “Tradeoffs between price and quality: How a value index affects” *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 31, No. 2: 280-302.
- CSR Europe e GRI (2017), “Member State Implementation of Directive 2014/95/EU. A comprehensive overview of how Member States are implementing the EU Directive on Non-financial and Diversity Information”, available at: <https://www.globalreporting.org/information/news-and-presscenter/Pages/Implementing-the-EU-Directive-where-are-we-now.aspx>.
- Dodd, M.E. (1932), “For whom are corporate managers trustees?”, *HBBarvar Law Review*, Vol. 45: 1145-1163.
- Eccles, R., Serafeim, G. (2013), “The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy”, *Harvard business review*, Vol. 19, No. 5: 50-60.
- Epstein, M. (2008), *Making Sustainability Work*, London: Routledge.
- Freedman, M., Jaggi, B. (1992) “An investigation of the long-run relationship between pollution performance and economic performance: the case of pulp-and-paper firms”, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 3, No. 4: 315-336.
- Friedman, M. (1970), “The social responsibility of business is to increase its profits”, *The New York Times Magazine* (September, 13).
- IFAC/SMPC, Micro-Entity Financial Reporting: Perspectives of Preparers and Users (2006), available at: <https://www.ifac.org/publications-resources/micro-entity-financial-reporting-perspectives-preparers-and-users>.
- Galant, G., Cadez, S. (2017), “Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches”, *Economic Research Ekonomska Istraživanja*, Vol. 30, No. 1: 676-693.
- Grant, T., (2014), “Corporate Social Responsibility: Beyond financials. International Business Report”, available at: www.granthornton.global.

- Gray, R., Owen, D., Maunders, K.T. (1987), *Corporate Social Reporting: Accounting and Accountability*, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- GRI (2015), “G4 Reporting Principles and Standard Disclosures”, available at: www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf.
- IIRC (2013), International <IR> Framework, available at: <http://integratedreporting.org/>.
- Incollingo, A. (2014), *Le prime esperienze di bilancio integrato. Analisi e riflessioni*, Torino: Giappichelli.
- Kanter, R.M. (1999), “From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 3: 123-132.
- Luo, L., Lan, Y.C., Tang, Q. (2012), “Corporate incentives to disclose carbon information: Evidence from the CDP global 500 report”, *Journal of International Financial Management and Accounting*, Vol. 23, No. 2: 93-120.
- Margolis, J.D., Elfenbein, H.A., Walsh, J.P. (2009), “Does it pay to be good and does it matter? Meta analysis of the relationship between corporate social and financial performance”. *Working Paper*.
- Martinez, C.R. (2016), “Effects of Integrated Reporting on the Firm’s Value: Evidence from Voluntary Adopters of the IIRC’s Framework”, available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2876145.
- McGuire, J.B., Sundgren, A., Schneeweis, T. (1988), “Corporate social responsibility and firm financial performance”, *Academy of management Journal*, Vol. 31, No. 4: 854-872.
- Mohr, L. A., Webb, D.J. (2005), “The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses”, *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 39, No. 1: 121-147.
- Molteni, M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Milano: Università Cattolica.
- Nekhili, M., Nagati, H., Chtioui, T., Rebolledo, C. (2017), “Corporate social responsibility disclosure and market value: Family versus nonfamily firms”, *Journal of Business Research*, Vol.77: 41-52.
- Nollet, J., Filis, G., Mitrokostas, E. (2016), “Corporate social responsibility and financial performance: A non-linear and disaggregated approach”, *Economic Modelling*, Vol. 52: 400-407.
- Orlitzky, M., Schmidt F.L., Rynes S.L. (2003), “Corporate social and financial performance: A meta-analysis”, *Organization studies*, Vol. 24, No. 3: 403-441.
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2011), “Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”, *Harvard Business Review*, Vol. 89, No.1: 62-77.
- Preston, L.E., O’Bannon, D.P. (1997), “The corporate social-financial performance relationship: A typology and analysis”, *Business & Society*, Vol. 36, No. 4: 419-429.
- Pozzoli, M. (2018), *Integrated reporting: Principi generali e prassi applicative*, Torino: Giappichelli.
- Qiu, Y., Shaikat, A., Tharyan, R. (2016), “Environmental and social disclosures: Link with corporate financial performance”, *The British Accounting Review*, Vol. 48: 102-116.

- Sulamain, A.A., Christensen, T.E., Hugjes II, K.E. (2004), “The relations among environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29: 447-471.
- Sustainability (2018), “Rate the raters”, available at: [http://s10458.pcdn.co/wp-content/uploads/2017/12/SA-RateTheRaters_Ratings Revisited_March18.pdf](http://s10458.pcdn.co/wp-content/uploads/2017/12/SA-RateTheRaters_Ratings_Revisited_March18.pdf).
- Tang Z., Hull, C.E., Rothenberg, S. (2012), “How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship”, *Journal of Management Studies*, Vol. 49, No. 7: 1274-1303.
- UNCTAD (2008), “Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports”, Available at: http://unctad.org/en/docs/iteteb20076_en.pdf.
- UNCTAD (2018), “UNCTAD Research Paper No. 1, UNCTAD/SER.RP/2018/1, Reporting on the Sustainable Development Goals: A Survey of Reporting Indicators”, available at: www.unctad.org.
- UNEPI, GRI, KPMG e Centre for Corporate Governance in Africa, (2013), “Carrots and Sticks. Sustainability Reporting Policies Worldwide – Today’s Best Practice, Tomorrow’s Trends”, available at: www.globalreporting.org/resource/library/Carrots-and-Sticks.pdf.
- UE (2013a), “Corporate Social Responsibility: accountable, transparent and responsible business behaviour and sustainable growth”, available at: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/.
- UE (2013b), “Corporate Social Responsibility: promoting society’s interests and a route to sustainable and inclusive recovery”, available at: http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/non-financial_reporting/.
- Walsh, J.P. (2005), *Book review essay: Taking stock of stakeholder management*.
- Wang, K.T., Li, D. (2015), “Market reactions to the first-time disclosure of corporate social responsibility reports: Evidence from China.”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 138, No. 4: 661-682.
- Wilson, A. (1999), *Social reporting. Developing theory and current practice*, in: Bennett M. e James P. (a cura di) *Sustainable Measures. Evaluation and Reporting of Environmental and Social Performance*, Sheffield: Greenleaf Publishing.

GLI AUTORI

Stefano Garzella è Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli Parthenope dove è docente di “Crisi e Risanamento aziendale” e di “Ragioneria Generale”. È amministratore e sindaco di società industriali e finanziarie. Svolge attività di consulenza nelle tematiche di strategia, pianificazione e controllo.

Stefano Coronella è Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università di Napoli “Parthenope” dove insegna “Ragioneria generale” e “Storia della ragioneria”. È Direttore Scientifico della Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale e delle collane “Historica” e “Riedizioni del passato” della casa editrice Rirea. È socio della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale, della Società Italiana di Storia della Ragioneria, di cui è stato membro del Consiglio Direttivo e Tesoriere, e dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale. È autore, fra l'altro, di lavori in materia di aziende televisive, credito commerciale, operazioni straordinarie, gruppi aziendali, contabilità e bilancio di esercizio, nonché di numerosi contributi di storia della ragioneria.

Gianluca Risaliti è Professore Associato di Economia Aziendale presso l'Università di Napoli “Parthenope” dove insegna “Ragioneria internazionale” e “Comunicazione societaria e operazioni straordinarie”. È socio della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale, della Società Italiana di Storia della Ragioneria, dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale e membro dell'Oic Financial Instrument Working Group. È autore, fra gli altri, di lavori nel campo dei profili strategici e contabili delle partecipazioni di controllo, dei rischi aziendali e delle correlate politiche di risk management, degli strumenti di finanza derivata, delle operazioni stra-

ordinarie, delle metodologie di diagnosi delle crisi aziendali, dei diritti pluriennali alle prestazioni sportive dei calciatori, delle fondazioni di origine bancaria, della valutazione dei crediti delle aziende bancarie e della storia della ragioneria.

Rita Lamboglia è Professore Associato in economia aziendale presso il Dipartimento di Studi Aziendali ed Economici dell'Università degli Studi di Napoli "Parthenope". Dopo aver conseguito il Dottorato nella medesima Università, è stata Assegnista di Ricerca presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Pisa. È stata *Visiting Researcher* presso: l'*Université Catholique de Louvain* (UCL), il *Centre for Business in Society* (CBiS) della Coventry University e l'*Université Catholique de Lille*. È docente di *corporate governance* e ragioneria in Corsi di Laurea di primo e di secondo livello. Ricopre il ruolo di Visiting Professor presso l'*Université Catholique de Lille*. Inoltre, insegna ai Master post-laurea in "Auditing e controllo interno" e Risk Management organizzati dall'Università di Pisa ed al Master in "Amministrazione, Finanza e Controllo" organizzato dall'Università di Napoli "Parthenope" in collaborazione con ANDAF.

Rosita Capurro è Dottore di Ricerca in "Governance, management and economics" presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope". Tra i suoi principali interessi di ricerca rientrano i temi collegati alla strategia aziendale, con riferimento prevalente al riposizionamento competitivo, all'innovazione strategica e ai processi di strategic intelligence.

Raffaele Fiorentino è Professore Ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli "Parthenope" dove è docente di "Strategia e valutazione d'azienda" e di "Ragioneria Generale. È dottore di ricerca in "Economia Aziendale e governo dell'impresa". È componente del Consiglio direttivo di SIDREA (Società italiana dei docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale) e socio di AIDEA (Accademia Italiana di Economia Aziendale). È autore di capitoli di libro, monografie e numerosi articoli su riviste nazionali e internazionali, tra cui *Management Decision*, *Business Process Management Journal*, *Small Business Economics*, *International Entrepreneurship and Management Journal* e *Journal of Cleaner Production* classificate in classe A dall'Anvur. I suoi principali interessi di ricerca abbracciano la strategia aziendale, le valutazioni d'azienda e la misurazione della performance con riferimento prevalente al cambiamento strategico, alle strategie di sostenibilità, alle operazioni di fusione e acquisizione, e alle start-up.

Matteo Pozzoli è Professore Associato di “Economia aziendale” presso l’Università degli studi di Napoli “Parthenope. È, in rappresentanza del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, componente dello Small and Medium Practices Committee dell’International Federation of Accountants, technical advisor del Corporate Reporting Policy Group di Accountancy Europe.

L'aumento della pressione competitiva, l'evoluzione della normativa, i cambiamenti repentini dei processi economico-produttivi e delle tendenze sociali hanno portato a riconoscere alla *corporate social responsibility* (CSR) il ruolo di fattore critico di successo per il posizionamento strategico delle aziende.

Il presente volume intende fornire gli approfondimenti dottrinali e le riflessioni gestionali necessari alla comprensione delle principali caratteristiche, variabili e problematiche della *corporate social responsibility* al fine di consentirne la corretta interpretazione e implementazione nel processo di governo aziendale.

La trattazione risulta strutturata come segue: dopo un primo capitolo a taglio storico volto ad illustrare l'origine e lo sviluppo della CSR nell'ambito della Dottrina economico-aziendale, lo studio procede analizzando lo stretto legame che sussiste tra la CSR ed il capitale reputazionale dell'azienda. Nel terzo capitolo si passa all'approfondimento della dimensione ambientale e del green management quali variabili chiave della CSR e del suo diffondersi all'interno del sistema delle strategie aziendali. Il testo si conclude con un capitolo dedicato alla comunicazione socio-ambientale ed alla necessità di collegare quest'ultima alla comunicazione aziendale "tradizionale" di tipo economico, finanziario e competitivo.

Per consentire al management aziendale di affrontare le nuove sfide imprenditoriali collegate all'affermazione della CSR e all'adozione di "strategie di green management", gli autori propongono anche schemi di analisi e strumenti volti a dare operatività alle considerazioni teoriche.

Stefano Garzella è professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli Parthenope dove è docente di crisi e risanamenti aziendali e di ragioneria generale. È amministratore e sindaco di società industriali e finanziarie. Svolge attività di consulenza nelle tematiche di strategia, pianificazione e controllo.