

CAPITOLO I

LA RESPONSABILITÀ AZIENDALE: ASPETTI INTRODUTTIVI E CRITICITÀ

SOMMARIO: 1.1 La visione sistemica dell'azienda ed il rapporto con l'ambiente – 1.2 L'internalizzazione della variabile socio-ambientale – 1.2.1 *L'evoluzione del rapporto azienda-ambiente-stakeholders* – 1.2.2 *Variabile ambientale e responsabilità aziendale* – 1.3 Responsabilità sociale e creazione di valore – 1.4 La comunicazione della responsabilità sociale.

1.1 La visione sistemica dell'azienda ed il rapporto con l'ambiente.

L'attenzione che, nel tempo, la dottrina economico-aziendale italiana ha riservato nei confronti dell'elaborazione di una concezione dell'azienda, dei suoi elementi costitutivi e delle sue leggi di funzionamento, è stata sempre crescente ed ha portato ad indagare numerose variabili, endogene ed esogene, con risultati spesso non univoci.

In tal senso, nel corso di oltre un secolo, si è giunti ad una serie di definizioni nel tentativo di “spiegare” il fenomeno azienda: tali definizioni, individuabili nell'ambito delle diverse teorie, hanno fatto variamente ricorso ad analogie di tipo giuridico, sistemico, biologico, ed istituzionale¹. Tra queste,

¹ Si tratta rispettivamente della teoria contrattualistica, della teoria sistemica, della teoria organicistica e della teoria istituzionalista. In particolare il primo approccio, definito contrattualista, considera l'azienda come un insieme coordinato di contratti (rapporti giuridici) posti in essere per realizzare una determinata attività economica e raggiungere il fine prefissato. L'azienda, secondo tale approccio, è costituita da tante aree, compartimenti stagni e transazioni definite, che non valgono a cogliere il dinamismo e la coordinazione che, invece, la caratterizzano. La teoria sistemica, al contrario, vede l'azienda, come “sistema”, cioè come un *insieme coordinato di risorse*. La teoria organicistica considera l'azienda al pari degli “organismi viventi”, in quanto, come questi ultimi, si rigenera, si riproduce e attua continui processi di scambio con l'ambiente di cui è parte complementare. L'approccio istituzionalista, infine, vede l'azienda come uno “strumento” creato per lo svolgimento di una parte dell'attività (quella economica) di un qualsiasi istituto. Per gli opportuni approfondimenti si rinvia a CATUOGNO S., *Alcune considerazioni sulle*

indubbiamente, l'approccio sistemico², secondo il quale l'azienda può essere definita come un *sistema di forze*³, legate tra loro da vincoli di interdipendenza, strumentalità e complementarità per il raggiungimento di un obiettivo comune, è quello che continua a riscontrare i maggiori consensi in ambito dottrinale, consentendo di analizzare le relazioni che si instaurano tra le diverse componenti del sistema aziendale e tra questo e l'ambiente esterno⁴.

La concezione sistemica, invero, consente di affermare che l'azienda è «qualcosa di più e di diverso dalla somma aritmetica delle singole parti» che la compongono⁵.

Per quanto concerne, invece, il rapporto con l'ambiente, questo, inteso come una combinazione di vincoli ed opportunità, è in grado di condizionare l'azienda al punto da legare parte delle sue possibilità di sopravvivenza al soddisfacimento delle attese e dei bisogni dei suoi interlocutori⁶.

Il continuo interscambio con l'ambiente, impone all'azienda processi di ripensamento costante dell'intera struttura, innescando, meccanismi di

interpretazioni teoriche del concetto di azienda, in VIGANO' E. (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, CEDAM, Padova, 2000, pp. 421 e ss.

² Paragonare l'azienda ad un sistema, «[...] significa affermare che i fatti dell'azienda sono legati gli uni agli altri da leggi di natura, così come avviene in ogni altro campo della creazione. Vuol dire che la gestione di un'azienda è data da una catena di operazioni, ognuna delle quali condiziona tutte le altre che sono compiute nello stesso tempo e che saranno compiute in avvenire, così come è condizionata da quelle che furono compiute in passato, che sono compiute nello stesso tempo, e che saranno compiute in futuro». AMADUZZI A., *Manuale di contabilità aziendale*, UTET, Torino, 1968, p. 16. Con riferimento alla concezione sistemica dell'azienda si vedano, tra gli altri: ZAPPA G., *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano, 1946, pp. 8 e ss.; AMADUZZI A., *Il sistema dell'impresa nelle condizioni prospettive del suo equilibrio*, Signorelli, Roma, 1949, p. 13; SUPERTI FURGA F., *Osservazioni sulla logica operativa dei sistemi aziendali integrati*, Giuffrè, Milano, 1971, pp. 2 e ss.; CASSANDRO P.E., *Trattato di ragioneria. L'economia delle aziende e il suo controllo*, Cacucci, Bari, 1982, pp. 33 e ss.; FERRERO G., *Impresa e management*, Giuffrè, Milano, 1987, pp. 5 e ss.; AMADUZZI A., *Il sistema aziendale e i suoi sottosistemi*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 1, 1972, pp. 3 e ss.; AMADUZZI A., *Economia Aziendale*, Cacucci, Bari, 1988, pp. 59 e ss.; BERTINI U., *Il sistema d'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1990, pp. 11 e ss.

³ Amaduzzi così definisce l'azienda: «[...] un sistema di forze economiche che sviluppa, nell'ambiente di cui è parte complementare, un processo di produzione, o di consumo, o di produzione e di consumo insieme a favore del soggetto economico e degli individui che vi cooperano». AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Seconda Ed., UTET, Torino, 1963, p. 20; CASSANDRO P.E., *Le aziende. Principi di ragioneria*, Quarta Ed., Cacucci, Bari, 1965, p. 38.

⁴ Sul rapporto impresa-ambiente si rinvia, tra gli altri, a: CATTURI G., *L'azienda e l'ambiente in cui vive ed opera*, CEDAM, Padova, 2000.

⁵ DE DOMINICIS U., *Su alcuni originali "Saggi di Economia delle Aziende"*, in *Rivista Italiana di Ragioneria*, nn. 1-2, 1947, p. 20.

⁶ DI CAGNO N. – ADAMO S. – GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale. Corso di lezioni*, Cacucci, Bari, 2009, pp. 32-33.

adeguamento al cambiamento, ovvero provocando essa stessa mutamenti nel contesto ambientale di riferimento⁷.

Emerge, dunque, la capacità del sistema aziendale di mantenersi in uno stato di equilibrio, rispondendo alle sollecitazioni interne ed esterne attraverso l'adozione di un atteggiamento reattivo ovvero proattivo⁸. E' attraverso tale capacità che l'azienda, partendo da situazioni sempre eterogenee, si presenta in grado di raggiungere condizioni di equilibrio dinamico⁹ e perseguire la finalità istituzionale di creazione durevole di valore¹⁰.

Nella teoria economico-aziendale, si attribuisce all'azienda la finalità originante di appagamento dei mutevoli bisogni avvertiti dall'uomo, realizzata rendendo disponibili per il consumo i beni o servizi di cui egli necessita: l'azienda è in questo senso “*lo strumento dell'umano operare in campo economico*”¹¹.

L'attività economica, volta al soddisfacimento dei bisogni umani tramite la funzione della produzione, dello scambio e del consumo¹², individua “*la prospettiva partendo dalla quale lo studioso di economia aziendale si propone di studiare la realtà umana*”¹³.

L'azienda diventa, quindi, oggetto di studio privilegiato in quanto in essa si concretizzano le funzioni economiche, espressione di fenomeni spesso generali ed astratti. Essa, come già accennato, diventa istituto¹⁴, unità elementare¹⁵,

⁷ Le aziende «[...] danno luogo ad uno scambio ininterrotto di materia con l'ambiente circostante, costruendo e distruggendo di continuo gli elementi di cui essi si compongono». Inoltre, «dopo un'interferenza o stimolo il sistema ristabilisce il proprio stato stazionario. [...] Ne discende che le caratteristiche fondamentali dell'autoregolazione sono le proprietà generali dei sistemi aperti». VON BERTALANFFY L., *La teoria dei sistemi aperti in in fisica e in biologia*, in EMERY F.E., *La teoria dei sistemi*, Franco Angeli, Milano, 1994, pp. 77-93.

⁸ L'azienda, in tal senso, deve essere in grado di intuire il momento opportuno per intraprendere il cambiamento. CAPALDO P., *Reddito, capitale e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano, 1998, pp. 3-4.

⁹ Onida, in proposito, parla di “*permanenza nella mutabilità*”. ONIDA P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1971, p. 4.

¹⁰ Per un approfondimento si rinvia a: SARCONE S., *L'azienda. Caratteri d'istituto. Soggetti. Economicità*, Giuffrè, Milano, 1997; MARCHI L., *Introduzione all'economia aziendale: il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*, Giappichelli, Torino, 2000; CAVALIERI E. – FERRARIS FRANCESCHI R., *Economia aziendale. Attività aziendale e processi produttivi*, Vol. I, Seconda Ed., Giappichelli, Torino, 2005.

¹¹ FERRERO G., *Impresa e management*, cit, p. 7.

¹² FERRARIS FRANCESCHI R., *L'azienda: forme, aspetti, caratteri e criteri discriminanti*, Edizioni Kappa, Roma, 1995, p. 10.

¹³ FERRARIS FRANCESCHI R., *L'azienda*, cit., p. 10.

¹⁴ ZAPPA G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956, p. 37.

¹⁵ GIANNESSE E., *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa, 1979, p. 11.

cellula¹⁶, pietra angolare di una realtà più vasta, il sistema economico, del quale è parte e sottosistema.

Il carattere economico dell'azienda, tuttavia, non può essere pienamente indagato se non ne viene compresa la portata sociale.

L'azienda è sistema sociale in quanto è uno “*strumento creato dall'uomo al servizio dell'uomo, ossia della società in quanto organizzazione umana*”¹⁷, per di più è l'uomo, nella sua azione sociale, a fornire la vita e ad assicurare il funzionamento all'intera struttura¹⁸.

Rilevante, dunque, è il ruolo svolto dalla componente personale nell'ambito dell'attività aziendale; dalle qualità e dalle azioni di quest'ultima dipende l'economicità della combinazione produttiva¹⁹.

Il soggetto economico²⁰, in primis, ed in generale la componente personale tutta, stabiliscono le condizioni operative che qualificano l'azienda, organizzando

¹⁶ CECCHERELLI A., *Economia Aziendale*, Barbèra, Firenze, 1948, pp. 51 e ss.; AMADUZZI A., *Studi di economia aziendale*, Edizioni Kappa, Roma, 1995, p. 42.

¹⁷ FERRERO G., *Impresa e management*, cit., p. 7. Dello stesso parere è Ceccherelli, secondo il quale «il fenomeno aziendale può essere chiarito solo partendo dall'uomo e giungendo alla società». CECCHERELLI A., *Economia Aziendale*, cit., p. 53.

¹⁸ «Le aziende - sappiamo - basano la loro esistenza sulla presenza di un insieme di persone, più o meno esteso e più o meno differenziato a seconda dei casi. Alcune persone trasmettono all'azienda un flusso di “energie”, [...], altre mettono a disposizione dell'azienda un complesso di “mezzi” [...]. Le prime costituiscono l'organismo personale dell'azienda, dalle seconde discende la dotazione patrimoniale della stessa». CARAMIELLO C., *L'azienda*, Giuffrè, Milano, 1993, p. 37. Ferrero, in proposito, scrive: «L'operare dell'azienda si estrinseca attraverso un'attività economica fatta di iniziative, di decisioni, di azioni, che sempre trovano il loro momento generatore nell'attività umana esplicata dalle forze di lavoro inserite e coordinate nell'ambito dell'azienda stessa». FERRERO G., *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1968, pp. 99-100. Allo stesso modo D'Ippolito considera come «anche i fattori obiettivi sono [...], o possono essere, in massima parte conseguenza dell'attività intelligente, competente ed assidua del capo dell'azienda: ossia i fattori che si dichiarano obiettivi sono in realtà, in parte maggiore o minore, conseguenza diretta dell'azione di fattori subbiettivi e personali». D'IPPOLITO T., *La valutazione delle aziende in avviamento*, Giuffrè, Milano, 1946, p. 18.

¹⁹ «I fattori del successo si restringono, in quest'ottica, ad una sola categoria riconducibile al comportamento soggettivo dell'impresa, espressione della creatività e fantasia, dello spirito ideativo e costruttivo dell'uomo al servizio dell'azienda». BERTINI U., *Scritti di politica aziendale*, Giappichelli, Torino, 1991, p. 101.

²⁰ La dottrina economico aziendale italiana ha da tempo rivolto i suoi interessi nei confronti del soggetto economico. Ad un primo esame, alcune definizioni fornite potrebbero apparire perfino contrastanti. Esse possono essere ricondotte sostanzialmente in due filoni di pensiero: il primo identifica la figura del soggetto economico con i portatori di interessi economico-istituzionali, il secondo con coloro che hanno il potere di indirizzo dell'attività d'impresa. Quest'ultima impostazione, tuttavia, impone una distinzione ulteriore tra coloro che pongono l'enfasi sulle persone legittimate legalmente all'esercizio del potere di indirizzo dell'impresa e coloro che concentrano l'attenzione sull'esercizio effettivo di tale potere. Si rinvia per gli opportuni approfondimenti, tra gli altri, a: ZAPPA G., *Le produzioni*, cit., Vol. II, 1957, pp. 86 e ss.; ONIDA P., *Economia d'azienda*, cit., pp. 27 e ss.; AMADUZZI A., *L'azienda nel suo sistema e nei suoi*

i fattori della produzione, di naturale materiale ed immateriale²¹, nonché le relazioni che intercorrono tra gli stessi. I fattori della produzione costituiscono i primi elementi caratteristici della struttura tecnica ed organizzativa, e queste ultime incarnano la capacità di armonizzare l'insieme di forze di natura interna ed esterna dalle quali promana l'economicità della combinazione produttiva.

La differente combinazione di fattori soggettivi ed oggettivi, che interagiscono in rapporti di casualità molteplice²², dando luogo ad un complesso unitario, organizzato e finalizzato²³ che svolge operazioni di tipo economico per costituirsi e mantenersi in vita nel tempo²⁴, dà vita alla sistematicità aziendale.

Passando ad analizzare la finalità dell'azienda, appare evidente come la stessa sia elemento alquanto controverso e, ancora oggi, oggetto di discussione nell'ambito della dottrina economico-aziendale. Appare tuttavia possibile affermare che tutti i soggetti partecipanti all'attività aziendale sono avvinti da un'esigenza che trova la sua soddisfazione nell'esistenza dell'azienda stessa²⁵. Tale esistenza può essere garantita esclusivamente dalla capacità dell'azienda di operare nel tempo in maniera economica²⁶.

principi, UTET, Torino, 1978, pp.65 e ss.; SARACENO P., *La produzione industriale*, Libreria universitaria, Venezia, 1978, pp.45 e ss.; GIANNESI E., *Appunti*, cit., pp. 48 e ss.; MASINI C., *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1979, pp. 41 e ss.; CAVALIERI E. – RANALLI F. (a cura di), *Appunti di economia aziendale*, Vol. II, Edizioni Kappa, Roma, 1995, p. 324; NORMANN F., *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, ETAS, Milano, 1993, pp. 30 e ss.

²¹ «L'analisi dei fattori produttivi, [...], evidenzia la presenza tanto di componenti "materiali" quanto di componenti "immateriali"». QUAGLI A., *Introduzione allo studio della conoscenza in economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1995, p. 4.

²² «L'ipotesi monocasuale è inadeguata, sembra ovvio sostituirla con l'ipotesi che gli eventi sono determinati dall'operare di molte forze congiunte da relazioni complesse. E' il termine stesso sistema a designare un'ipotesi la cui essenza sono le nozioni di causazione multipla e di interrelazione complessa di forze». SCIARELLI S., *Il sistema d'impresa*, CEDAM, Padova, 1991, p. 14.

²³ Con riferimento alla tematica delle finalità dell'azienda e al suo sviluppo nell'ambito della dottrina economico aziendale italiana si vedano, tra gli altri: GIANNESI E., *Appunti*, cit., 1974, pp. 28 e ss.; BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, cit., pp. 41 e ss.; FERRARIS FRANCESCO R., *Finalità dell'azienda e condizioni di funzionamento*, Seu, Pisa, 1985; CODA V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, UTET, Torino, 1988, pp. 160 e ss.; FERRERO G., *Impresa e management*, cit., pp. 7 e ss.; CERIANI G., *Lezioni di Economia Aziendale*, Cedam, Padova, 1995, pp. 20 e ss.; ADAMO S., *Finalità ed obiettivi nell'attuale contesto socio-economico*, in *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari, 1999, pp. 259 e ss.

²⁴ GIANNESI E., *Appunti*, cit., pp. 11 e ss.; CASSANDRO P.E., *Trattato di ragioneria*, cit., pp. 42 e ss.

²⁵ L'esistenza dell'azienda, infatti, è il presupposto indispensabile per soddisfare i bisogni, sempre dissimili, degli individui che gravitano nell'orbita aziendale.

²⁶ A tal proposito scrive Gianni: «L'azienda ha per scopo il perseguimento di un determinato equilibrio economico a valere nel tempo». GIANNESI E., *Appunti*, cit., pp. 28 e ss.

In tale circostanza, la condizione in grado di assicurare la remunerazione dei fattori della produzione e l'esistenza del sistema aziendale²⁷ è la realizzazione dell'equilibrio economico a valere nel tempo. Essa esprime un interesse che trascende gli interessi specifici dei soggetti coinvolti nella dinamica aziendale, un interesse di ordine superiore²⁸.

Le peculiari finalità dei soggetti che operano all'interno dell'azienda e la volontà del soggetto economico di estendere la sua influenza nel contesto sociale, trovano, dunque, nel rafforzamento dell'economicità aziendale un necessario presupposto.

L'economicità rappresenta, pertanto, una condizione essenziale per la sopravvivenza e lo sviluppo della combinazione produttiva nel tempo²⁹.

In tal modo, le complesse e reciproche interrelazioni che si instaurano tra il sistema aziendale e l'ambiente assumono un ruolo centrale³⁰; dal sistema delle

²⁷ «Il fine dell'azienda, in quanto istituzione al servizio del soggetto economico per il perseguimento delle finalità "personali" di esso "soggetto", non può essere che l'equilibrio del sistema medesimo in tutti i suoi molteplici aspetti, ma ricondotto al comune denominatore economico. Si può arrivare alla conclusione di Galbraith quando afferma che il fine dell'azienda è sé stessa». BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, cit., p. 44.

²⁸ «L'azienda vive di vita ininterrotta, ricreandosi necessariamente nei suoi elementi costitutivi, sempre transcendendo gli interessi attuali degli individui o dei gruppi che concorrono al suo svolgimento». ZAPPA G., *Le produzioni*, cit., Vol. I, pp. 19 e ss. Onida parla di «economicità durevole al mutare dei soggetti». ONIDA P., *L'azienda. Primi principi di gestione e organizzazione*, Giuffrè, Milano, 1954, p. 50. Afferma Mechelli: «L'essenza del processo produttivo aziendale, o per meglio dire la funzione svolta da ogni azienda, è quella di aggiungere valore ai fattori che sono consumati al suo interno, e questo processo di creazione di valore deve realizzarsi avendo riguardo al carattere della durabilità dell'istituto aziendale che, per sua natura, è, per l'appunto, atto a perdurare nel tempo. Ogni azienda svolge questo processo e, al fine di soddisfare le attese non solo dei proprietari, ma di tutti i soggetti che sono portatori di interessi rispetto allo svolgimento dell'attività aziendale, deve assolvere al meglio questa funzione, creando valore nel più alto grado possibile ed in maniera durevole nel tempo». MECHELLI A., *Dalla funzione aziendale di creazione di valore alla costruzione di un modello per la stima della performance di periodo*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, vol. 107, n. 5-6, mag. – giu., 2007, pp. 279-280.

²⁹ «L'obiettivo di sopravvivenza può meglio essere considerato quale fase propedeutica ad una successiva fase di sviluppo [...], rappresentando un primo obiettivo dell'azienda nel senso di ricerca di una propria "dimensione" in termini di adeguato posizionamento sul mercato. Solo dopo una corretta stabilizzazione dell'attività aziendale, è invero possibile (oltre che necessario) procedere alla realizzazione di percorsi di sviluppo da intendere ovviamente non semplice crescita dimensionale dell'impresa, bensì capacità di essere sempre più competitiva». DI CAGNO N. – ADAMO S. – GIACCARI F., *Lineamenti di Economia aziendale*, cit., p. 236. Appare opportuno, peraltro, distinguere il concetto di crescita, inteso quale sviluppo dimensionale quantitativo, dal concetto di sviluppo vero e proprio che riguarda l'aspetto qualitativo (vantaggio competitivo). Sull'approfondimento di tali concetti si rinvia a SORCI C., *Lezioni di economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 2002, pp. 399 e ss.

³⁰ «L'azienda [...] è un sistema particolare che opera in un sistema più vasto, senza del quale non è concepibile. Poteva forse considerarsi autonoma nel senso di indipendente dall'ambiente,

relazioni azienda-ambiente, caratterizzato da reciproci condizionamenti e da relazioni al contempo dinamiche ed ininterrotte, promana la possibilità per l'azienda di perdurare nel tempo, di fronteggiare il processo entropico e realizzare un'entropia di tipo negativo³¹.

L'ambiente, nella sua accezione generale, risulta costituito da tutto ciò che, dall'esterno, è in grado di influenzare la dinamica sistemica³². L'azienda, in esso, seleziona gli elementi con i quali periodicamente interagisce e che, pertanto, ne condizionano direttamente la combinazione produttiva.

Il sottosistema dell'ambiente che influisce in modo non mediato sul sistema aziendale prende il nome di ambiente operativo, dominio o ambiente specifico. Le aziende, nel selezionare il proprio dominio, fanno riferimento al cosiddetto *ambiente attivato*, nel senso che sono in grado di reagire all'ambiente in quanto oggetto di osservazione e di percezione; evidentemente il sistema aziendale non si limita a percepire e reagire agli stimoli ambientali, ma in parte costituisce esso stesso l'ambiente in cui vive ed opera, ricombinando, selezionando e distruggendo molti caratteri oggettivi che lo compongono.

Se è vero che per influenzare le azioni e le decisioni della componente personale del sistema aziendale l'ambiente deve essere attivato, è altrettanto vero

l'antica azienda produttrice-consumatrice, ma non certo l'azienda moderna, sia di produzione o di consumo, fondata com'è su un'economia di scambio e di divisione del lavoro». CASSANDRO P.E., Trattato di ragioneria, cit., p. 40.

³¹ FERRERO G., *Impresa e management*, cit., p. 8. Sul sistema delle relazioni azienda-ambiente si rinvia a: BERTINI U., *Il sistema d'azienda*, cit., pp. 81 e ss.; CODA V., *L'orientamento*, cit., pp. 1 e ss.; CAVALIERI E. – RANALLI F., (a cura di), *Appunti*, cit., pp. 18 e ss.; GIUNTA F., *Appunti di economia aziendale*, Cedam, Padova, 1993, Cap. 3.

³² «L'ambiente di un istituto è l'insieme di condizione e di fenomeni esterni allo stesso e che ne influenzano significativamente la struttura e la dinamica. [...] E' circoscritto alle condizioni ed ai fenomeni che vincolano, che stimolano e che indirizzano, con intensità apprezzabili, le scelte dell'istituto». AIROLDI G. – BRUNETTI G. – CODA V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 308. Vi è comunque da rilevare che esiste una crescente difficoltà a tracciare un netto confine tra ciò che è esterno all'azienda e ciò che, invece, è considerabile come interno, sia per l'evoluzione ambientale, sia per le ormai costanti interrelazioni ed influenze reciproche tra le due dimensioni. «I confini di un'azienda rispetto all'ambiente (comunque definiti) non sono un dato; i confini dell'azienda sono modificabili; devono essere "governati" e la loro estensione è oggetto delle scelte degli organi di governo economico; [...] La complessità dell'ambiente (economico e non economico) è tale per cui esso non può essere definito "oggettivamente"; la realtà dell'ambiente è selezionata ed assume significato in funzione degli schemi di percezione delle persone che governano l'azienda; l'ambiente così percepito influenza le scelte e l'azione degli organi di governo dell'azienda e dunque anche le variazioni di ambiente che da esse derivano». AIROLDI G. – BRUNETTI G. – CODA V., *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989, p. 220.

che esso è in grado di incidere sui risultati aziendali indipendentemente dalla sua attivazione³³.

In conclusione, da un lato, l'ambiente condiziona l'azienda, poiché le forze che sprigiona ed il sistema di vincoli e opportunità che da esso promanano, ne impongono mutamenti in tempi più o meno rapidi, dall'altro l'azienda, con le sue azioni ed i suoi prodotti, condiziona l'ambiente, in un circuito di continue e reciproche relazioni³⁴.

Al fine di meglio comprendere tali interrelazioni occorre specificare i concetti di ambiente generale e di ambiente specifico, fino ad ora soltanto accennati.

L'ambiente generale, o *macroambiente*, rappresenta il complesso “*sistema di condizioni e circostanze [...] nel cui ambito l'impresa stessa trova condizioni di vita, di sopravvivenza e di sviluppo*”³⁵. Da esso l'impresa trae gli input necessari al suo funzionamento e in esso colloca gli output derivanti dalla sua attività³⁶.

L'ambiente operativo, o *microambiente*, al contrario, è il sistema di interlocutori e circostanze direttamente riferibili alle interrelazioni che l'azienda instaura a seguito della particolare attività economica svolta³⁷;

³³ Pfeffer e Salancik affermano che sebbene l'ambiente debba essere percepito per influenzare le azioni e le decisioni, esso è in grado di influenzare i risultati indipendentemente dalla sua percezione. PFEFFER J.– SALANCIK G.R., *The External Control of Organizations*, Harper & Row, New York, 1978, pp. 62 e ss.

³⁴ Poddighe evidenzia che «tra l'azienda e l'ambiente circostante si instaura un'intensa e disagiata vita di relazione, da indirizzare secondo dei definiti caratteri di funzionalità. La singola combinazione, alla ricerca costante della gratificazione economica desiderata, deve essere in grado di offrire un determinato flusso di utilità, di benefici in favore della collettività nel cui ambito essa agisce. L'ambiente a sua volta, sollecitato in termini positivi, deve assicurarle nel tempo soddisfacenti condizioni di vita, adeguate possibilità di affermazione sul mercato» PODOGHE F., *La localizzazione. Aspetti e riflessi economico-aziendali*, Pacini Editore, Pisa, 1992, p. 34. Per gli ulteriori approfondimenti sul tema si rinvia a: CONSORTI A., *Sulle correlazioni tra i sub sistemi componenti il sistema-azienda ed il sistema-ambiente*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n. 9-10, 1991, pp. 466 e ss.

³⁵ FERRERO G., *Impresa e management*, cit., pp. 125-126. In proposito Sciarelli afferma: «l'ambiente può essere inteso come il contesto generale all'interno del quale l'impresa è chiamata a svolgere le sue funzioni». SCIARELLI S., *Il sistema d'impresa*, cit., p. 6.

³⁶ QUAGLI A., *Introduzione*, cit., p. 52.

³⁷ «L'ambiente specifico è rappresentato [...] dagli operatori e dagli altri fattori con i quali l'impresa interagisce più direttamente. La presenza ed il comportamento degli operatori e delle altre componenti dell'ambiente specifico si ripercuotono più direttamente sull'economia dell'impresa, perché influenzano la definizione e le modalità di perseguimento dei suoi obiettivi. Gli elementi che formano l'ambiente generale tendono, invece, a riflettersi sull'impresa in via più

Il macroambiente, dunque, risulta costituito da numerosi e complessi fenomeni, eventi e forze di natura economica, politica e sociale che possono offrire all'azienda l'opportunità di migliorare la propria posizione competitiva; le relazioni che l'azienda intrattiene con tali fattori di portata più generale sono, talvolta, difficilmente percepibili, tuttavia contribuiscono, anche in maniera determinante, a condizionare le decisioni ed i comportamenti aziendali.

Esso può essere suddiviso in quattro sottosistemi³⁸:

- l'ambiente fisico – naturale;
- l'ambiente politico – istituzionale;
- l'ambiente socio – culturale;
- l'ambiente economico generale.

Le reciproche interazioni di tali sottosistemi definiscono il contesto generale nel quale vivono ed agiscono le aziende, condizionando l'esistenza delle stesse, in quanto fonte di vincoli, opportunità e minacce. Come già affermato, inoltre, tali sottosistemi sono, a loro volta, influenzati dalle decisioni e dai comportamenti assunti dalle aziende, e ciò anche con riferimento all'ambiente operativo. In particolare, relativamente a quest'ultimo, è possibile distinguere due sottosistemi principali³⁹:

- il sottosistema competitivo, all'interno del quale l'azienda sviluppa una serie di relazioni complesse con la clientela, i fornitori, i concorrenti effettivi e potenziali;
- il sottosistema sociale, nel quale rientrano gli esponenti della proprietà, gli esponenti della direzione, i lavoratori, i finanziatori, gli azionisti non di controllo, le istituzioni sociali ed in generale tutti «gli

mediata, spesso attraverso le influenze che esercitano sul comportamento degli operatori che popolano l'ambiente specifico». CAVALIERI E. - RANALLI F. (a cura di), *Appunti*, cit., p. 41.

³⁸ FERRERO G., *Impresa e management*, cit., p. 126. Per un'analisi dei modelli proposti in dottrina si rinvia, tra gli altri, a: CAVALIERI E. – RANALLI F., (a cura di) *Appunti*, cit., Vol. II, cap. 2; SCIARELLI S., *Il sistema d'impresa*, cit., pp. 6-13; PAOLONE G. – D'AMICO L. (a cura di), *L'economia aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi*, Giappichelli, Torino, 2001, pp. 44 e ss.; STONER J.A.F. – FREEMAN R.E., *Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1989, pp. 69-100.

³⁹ Tale suddivisione, derivante da una rielaborazione del pensiero di Porter, è ripresa da CODA V., *L'orientamento*, cit., pp. 18-19.

apportatori delle risorse, dei consensi e dei contributi di cui l'azienda ha necessità»⁴⁰.

L'azienda, pertanto, instaurando delle relazioni con ciascun gruppo di interlocutori, diviene il centro nevralgico di un sistema di rapporti con l'ambiente esterno che, in quanto mutevole, perennemente si modifica e si rinnova.

Peraltro, il carattere di dinamismo che contraddistingue il sistema aziendale stesso consente di modificare il rapporto con l'ambiente in modo tale da caratterizzare le relazioni che l'azienda intrattiene con i propri interlocutori in maniera sempre nuova; tale approccio discontinuo comporta una continua riconsiderazione dei confini tra i vari sottosistemi, al punto che *«l'arena competitiva può allargarsi in senso spaziale sino a diventare mondiale [...] i settori possono dissolversi e ricomporsi in nuove realtà»⁴¹.*

Autorevole dottrina⁴² individua, con riferimento all'atteggiamento che l'azienda può assumere nei confronti del proprio ambiente di riferimento e dei propri interlocutori, alcune tipologie di approccio, che trovano una rappresentazione grafica nella matrice di sintesi di cui alla Fig. 1.1:

- *Passivo*, nel caso in cui l'azienda accetta di “subire” le conseguenze delle azioni provenienti dall'esterno, in quanto molto “forte” o molto “debole” di fronte alle stesse;
- *Reattivo*, quando, al contrario, l'azienda utilizza logiche e meccanismi adeguati a costruire un comportamento di risposta specifico alle pressioni esterne;
- *Interattivo*, in cui l'azienda è costantemente orientata ad anticipare le possibili pressioni ambientali al fine di intervenire tempestivamente per contrastare le stesse. Tale logica anticipatoria, presuppone una attenta analisi delle motivazioni alla base delle pressioni subite, più che degli effetti che le stesse producono, e

⁴⁰ CODA V., *L'orientamento*, cit., p. 17.

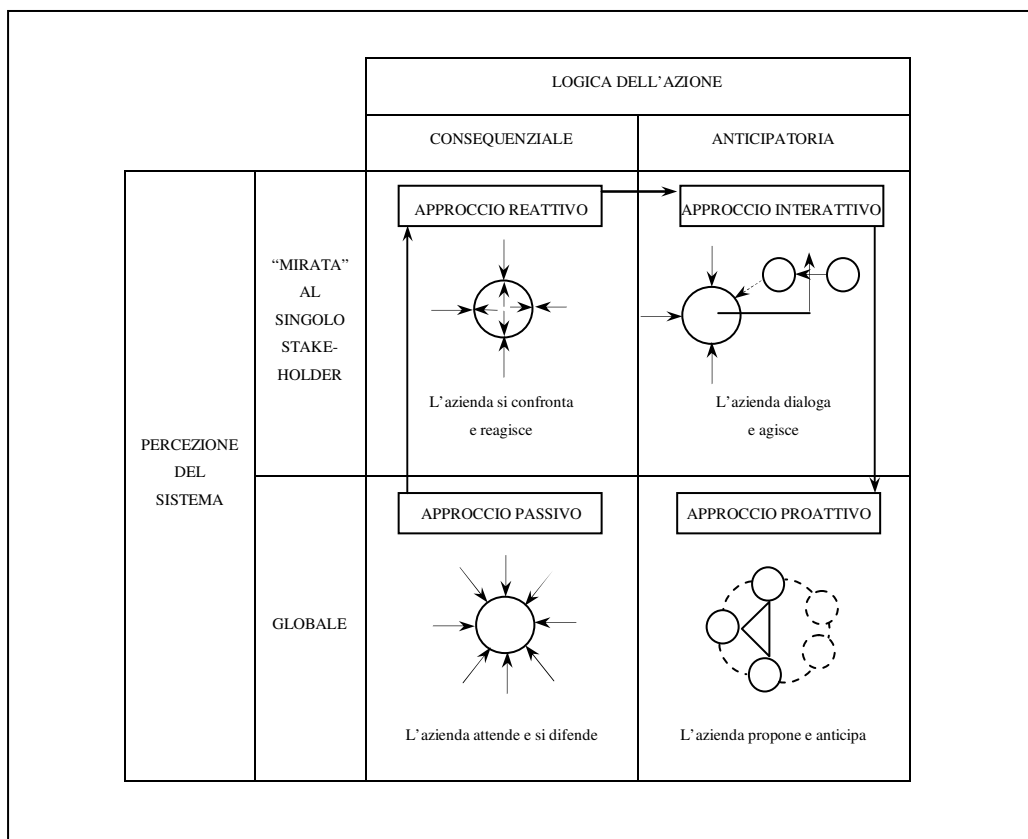
⁴¹ CODA V., *L'orientamento*, cit., p. 16.

⁴² PIANTONI G., *La gestione degli interlocutori aziendali: linee-guida alla scelta di un approccio ottimale alla strategia societale*, in PASTORE R. – PIANTONI G. (a cura di), *Strategia sociale dell'impresa: l'azienda, i suoi antagonisti e i suoi interlocutori*, Etas, Milano, 1984, pp. 116-155.

richiede una logica di tipo relazionale, in cui l'azienda percepisce l'universo in cui appartiene come un insieme di parti interagenti.

- *Proattivo*, in cui l'azienda concorre a determinare il cambiamento e a costruire il proprio futuro. E' per tale motivo che deve essere in grado di prevedere lo stesso, analizzarlo ed adattarsi, ovvero adattarlo al suo stato attuale e prospettico. Per definizione tale approccio non è mai attuale, bensì *segmentaria* o *parziale*⁴³.

Fig. 1.1: *Matrice del comportamento aziendale*



Fonte: PIANTONI G., *La gestione*, cit., in PASTORE R. – PIANTONI G. (a cura di), *Strategia sociale dell'impresa*, cit., p. 151.

⁴³ «in quanto le palingenesi cosmiche appartengono ai miti, mentre il cambiamento avviene con lenti e continui bradisismi» PIANTONI G., *La gestione*, in PASTORE R. – PIANTONI G. (a cura di), *Strategia sociale*, cit., pp. 148-149.

In conclusione, nonostante l'indubbia influenza che su di essa esercita l'ambiente esterno, l'azienda non potrà mai essere completamente vincolata dallo stesso, rappresentando, in tal senso, un sistema di possibilità dotato di autonomia di scelta⁴⁴.

1.2 L'internalizzazione della variabile socio-ambientale.

1.2.1 L'evoluzione del rapporto azienda-ambiente-stakeholders.

Il rapporto azienda - ambiente fisico-naturale, nel corso del tempo, è andato gradualmente modificandosi. Se in un primo momento l'ambiente naturale è stato considerato come un contenitore di risorse da sfruttare secondo la discrezionalità operativa dell'azienda stessa, il sempre più evidente danneggiamento del patrimonio naturale ha determinato, successivamente, una maggiore attenzione nell'utilizzo delle risorse presenti in natura.

Ciò ha comportato lo sviluppo di nuove condizioni di contesto per le aziende creando, per talune, nuove fonti di vincoli, per altre, opportunità di crescita e di sviluppo in termini competitivi⁴⁵.

⁴⁴ «L'autonomia economica è l'attributo che condiziona l'esistenza stessa dell'azienda come "sistema compiuto". Mancando l'autonomia economica, qualunque sistematico processo di produzione per il mercato o di consumo per l'erogazione è privo del carattere che ne determina le condizioni di esistenza». FERRERO G., *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Milano Giuffrè, 1967, p. 71.

⁴⁵ In tal senso: PORTER M.E. – VAN DER LINDE C., *Green and competitive: ending the stalemate*, in *Harvard Business Review*, vol. 73, n. 5, sep.–oct. 1995, pp. 120-133; WALLEY N.–WHITEHEAD B., *It's not easy being green*, in *Harvard Business Review*, vol. 72, n. 3, may–jun. 1994, pp. 46-51; BRADY K. – HENSON P. – FAVA J.A., *Sustainability, Eco-efficiency, Life-Cycle Management and Business Strategy*, in *Environmental quality management*, spring 1999, vol. 8, n. 3, pp. 33-41; FIELD B.C., *Environmental Economics. An introduction*, Mc Graw Hill, 1994. Si vedano, inoltre, tra gli altri: CATTURI G., *Produrre e consumare, ma come?*, Cedam, Padova, 1990; CERVELLINI Q., *Lineamenti di un approccio aziendale al rapporto impresa-ambiente naturale*, in *Sinergie*, n. 21-22, gennaio-agosto, 1990, pp. 91-100; FERRARA G., *L'etica ambientale nella economia delle imprese tra conflitti e condivisione*, in AA.VV., *Imprese e istituzioni nel governo dell'ambiente*, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Lecce, 18- 19 Settembre 1997; LUCIANETTI C.L., *Economia, impresa, ambiente*, Libreria dell'Università, Roma, 1987; SIBILIO PARRI B., *L'azienda e l'ambiente*, in AA.VV., *Imprese e istituzioni nel governo dell'ambiente*, Atti del Convegno Nazionale dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, Lecce, 18- 19 Settembre 1997; MIOLO VITALI P., *I problemi ecologici nella gestione aziendale*, Giuffrè, Milano, 1978.

Le variabili che hanno indotto tale processo evolutivo possono essere ricercate in parte negli interventi legislativi volti a regolamentare la materia, ma anche nella nascita di nuove aspettative da parte degli *stakeholders*.

Gli *stakeholders*⁴⁶, ovvero tutti quei soggetti che, in virtù degli investimenti specifici operati all'interno dell'azienda o dei possibili effetti esterni positivi o negativi, hanno un interesse rilevante⁴⁷ con riferimento alla conduzione aziendale, esprimono attese di varia natura nei confronti della stessa, spesso difficilmente conciliabili⁴⁸, ed esercitano pressioni affinché tali attese possano trovare concreta realizzazione.

Tali interlocutori sociali, invero, richiedono non più (o comunque non solo) il raggiungimento di risultati di natura economica, ma presentano istanze di natura sociale, etica, ambientale, per le quali l'azienda deve essere in grado di fornire risposte strategiche efficaci e differenziate⁴⁹.

⁴⁶ In letteratura le definizioni proposte per il concetto di stakeholder sono numerose. Una delle più ampie è quella secondo cui «*Lo stakeholder di un'organizzazione è (per definizione) ogni gruppo o individuo che può influire, o essere influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione*». FREEMAN R.E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing Inc., Boston, 1984, p. 46. In antitesi, Clarkson offre una delle definizioni più ristrette di stakeholders, secondo la quale «*gli stakeholder volontari si assumono un certo rischio come risultato dell'aver investito un certo tipo di capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un'azienda. gli stakeholder involontari si trovano in un'area di rischio in conseguenza delle attività di un'impresa, ma senza l'elemento del rischio non vi è posta in gioco*» CLARKSON M., *A Risk Based Model of Stakeholder Theory*, Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Centre for Corporate Social Performance & Ethics, Università di Toronto, Toronto, 1994, p. 5. Per una rassegna si rinvia, tra gli altri, a: AIROLDI G. – BRUNETTI G., - CODA V., *Economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994; MITCHELL R.K. – AGLE B.R. – WOOD D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, in *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, October, 1997, pp. 853-886.

⁴⁷ L'interesse di cui sono portatori tali soggetti è inteso in senso ampio: diretto o indiretto, specifico o generico, di grado ed intensità variabile. A tal proposito si veda: GUATRI L. – VICARI S., *Sistemi d'impresa e capitalismo a confronto*, Milano, Egea, 1994, p. 21. Una interessante rassegna delle teorie sugli interessi convergenti nell'azienda si trova in: D'AMICO A., *La funzione armonizzatrice degli interessi convergenti nell'impresa*, Collana di Studi e Ricerche dell'Istituto di Economia Aziendale dell'Università di Messina, G. Giappichelli Editore, Torino, 1996, cap. I.

⁴⁸ Donaldson e Preston parlano di «*costellazione di interessi cooperativi e in concorrenza tra loro che possiedono un valore intrinseco*». DONALDSON T. – PRESTON L.E., *La teoria degli stakeholder dell'impresa: concetti, evidenza ed implicazioni*, in FREEMAN R.E. – RUSCONI G. – DORIGATTI M. (a cura di), *Teoria degli stakeholder*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 51.

⁴⁹ «*L'impresa [...] in quanto soggetto proteso alla sopravvivenza e al successo, ha dei precisi interessi nei confronti di ciascun stakeholder e opera per ottenere i consensi necessari al loro soddisfacimento*». CODA V., *Stakeholder*, in RISPOLI M. (a cura di), *La strategia aziendale*, Utet, Torino, 1998, p. 546.

Autorevole dottrina⁵⁰, attesa la cruciale rilevanza dei rapporti che l'azienda intrattiene con i propri stakeholders, ha formulato un modello in grado di migliorare l'efficacia delle strategie relazionali.

L'assunto di base nella costruzione del modello in questione è che sia possibile individuare delle classi qualitative di interlocutori, caratterizzate da connotazioni differenti e, pertanto, soggette a diverse modalità di gestione, attraverso la sovrapposizione di alcune dimensioni, o *attributi*, considerate essenziali nella definizione del concetto stesso di stakeholder.

Tali dimensioni sono rappresentate dal *potere* dell'interlocutore di esercitare un'influenza sul comportamento dell'azienda, dalla *legittimità delle aspettative* che nutre nei confronti della stessa⁵¹, nonché dall'*urgenza* nel soddisfacimento delle aspettative. Evidentemente, il mancato possesso degli attributi in questione equivale ad identificare coloro i quali vengono definiti *non stakeholders* dell'azienda, ovvero *stakeholders potenziali*.

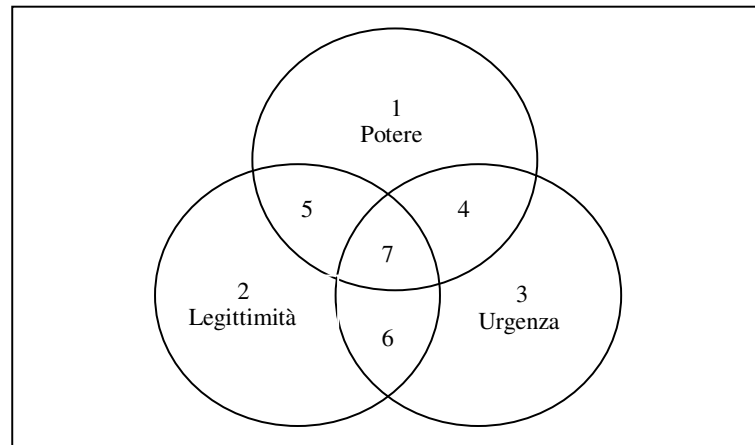
L'esistenza e l'intersezione degli attributi sopra menzionati consentono, invero, di distinguere sette classi di stakeholders, la cui rilevanza per l'azienda è positivamente correlata alla numerosità degli attributi presenti in ciascuna classe.

Le classi di stakeholders che posseggono un solo attributo (Fig. 1.2 - aree 1, 2 e 3), pertanto, risultano caratterizzate da un basso grado di rilevanza per l'azienda e accolgono i cosiddetti *stakeholders latenti*, quelle che presentano due attributi (Fig. 1.2 - aree 4, 5 e 6), caratterizzate da rilevanza moderata, accolgono gli *stakeholders con aspettative*; esiste un solo trade-off (Fig. 1.2 - area 7) che, combinando i tre attributi, accoglie gli *stakeholders definitivi*, ad alta rilevanza per l'azienda.

⁵⁰ MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J.

⁵¹ Legittimità di natura morale, legale o basata sulla proprietà. Per gli opportuni approfondimenti in proposito si rinvia a: PHILLIPS R., *Stakeholder Legitimacy*, in *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13, n. 1, 2003, pp. 25-41.

Fig. 1.2: Interrelazioni tra potere, legittimità e urgenza



Fonte: MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., *Verso una teoria dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder*, in FREEMAN R.E. – RUSCONI G. – DORIGATTI M. (a cura di), *Teoria*, cit., p. 132.

Nell'ambito degli stakeholders latenti è possibile individuare ulteriori sotto-categorie dotate di peculiarità specifiche sulla base delle quali l'azienda può meglio indagare l'impatto delle proprie scelte strategiche ed attuare delle efficaci azioni gestionali di risposta; in particolare si distinguono:

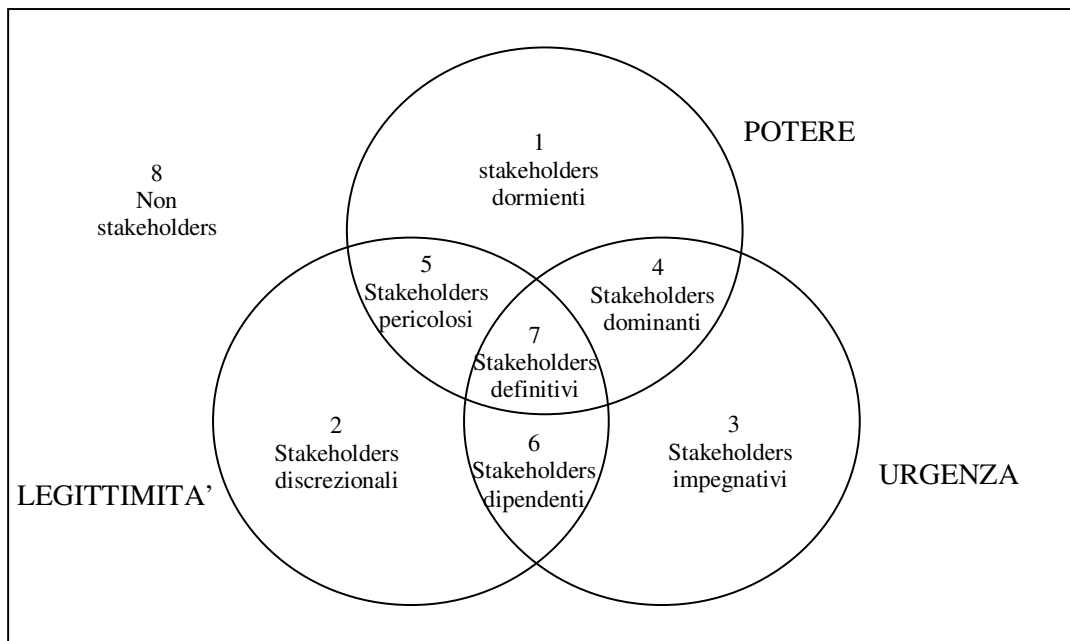
1. *stakeholders dormienti*, i quali, pur avendo il potere di imporre la propria volontà sui comportamenti aziendali, non lo utilizzano per la mancanza di un'aspettativa urgente o di una relazione legittima con questa;
2. *stakeholders discrezionali*, i quali posseggono l'attributo della legittimità, ma non hanno né il potere di influenzare l'azienda, né un'aspettativa urgente;
3. *stakeholders impegnativi*, che presentano esclusivamente delle aspettative urgenti nei confronti dell'azienda.

Come già affermato, un differente grado di complessità si viene a manifestare nel momento in cui l'azienda si trova a dover operare con gli stakeholders con aspettative, nei confronti dei quali manifesta un incremento della propria sensibilità con riferimento alla gestione dei rapporti e delle aspettative eventualmente esistenti.

Nell'ambito di tale macro-categoria è possibile ricomprendere:

4. *stakeholders dominanti*, i quali in virtù delle aspettative legittime che possiedono nei confronti dell'azienda e del potere di agire, esercitano sulla stessa un'indubbia influenza e ne costituiscono la coalizione dominante;
5. *stakeholders dipendenti*, che presentano aspettative legittime ed urgenti, ma non disponendo del potere necessario per imporre la propria volontà, ricercano tutela e protezione in altri stakeholders;
6. *stakeholders pericolosi*, i quali, essendo privi di legittimità, manifestano aspettative urgenti e sono in grado di influenzare l'azienda utilizzando mezzi coercitivi.

Fig. 1.3: *Classi qualitative di stakeholders*



Fonte: MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., *Verso una teoria*, cit., p. 133.

Particolarmente critico, infine, appare il governo dei rapporti, effettivi o potenziali, tra l'azienda e gli stakeholders i quali, capaci di esercitare la propria influenza, esprimono aspettative legittime e urgenti. Tali sono gli *stakeholders definitivi*, ai quali l'azienda deve riservare particolari attenzioni e cure con riferimento alla soddisfazione delle relative attese.

Alla luce di tali considerazioni, e nella consapevolezza che per l'azienda le relazioni con i propri interlocutori sono caratterizzate da gradi di rilevanza differenti, il modello esaminato dimostra la propria utilità, poiché consente all'azienda medesima di gestire adeguatamente i rapporti con i soggetti che si fanno "portatori di interessi" e, perfino, di prevedere con congruo anticipo eventuali incrementi o perdite di rilevanza che si dovessero verificare, anche per effetto della dinamica aziendale, nell'ambito di una determinata classe di stakeholders⁵².

Molteplici, dunque, possono essere coloro che, in maniera più o meno rilevante e diretta, hanno un interesse alla vita e alle vicende dell'azienda.

Nell'intento di fornire una "mappatura" quanto più possibile completa e dettagliata delle classificazioni operate in dottrina⁵³, si ritiene opportuno riprendere la classica distinzione tra *stakeholders interni* e *stakeholders esterni*, operata in funzione della capacità dei "portatori di interessi" di esercitare la propria influenza sulle vicende aziendali dall'interno (ad esempio i soggetti che detengono la proprietà, coloro che esercitano la direzione aziendale e le risorse umane), ovvero dall'esterno del sistema stesso (lo Stato, i Sindacati, l'opinione pubblica e così via), nonché la distinzione tra *stakeholders primari* e *stakeholders secondari*, a seconda che esista o meno una formale relazione contrattuale con l'azienda (Fig. 1.4).

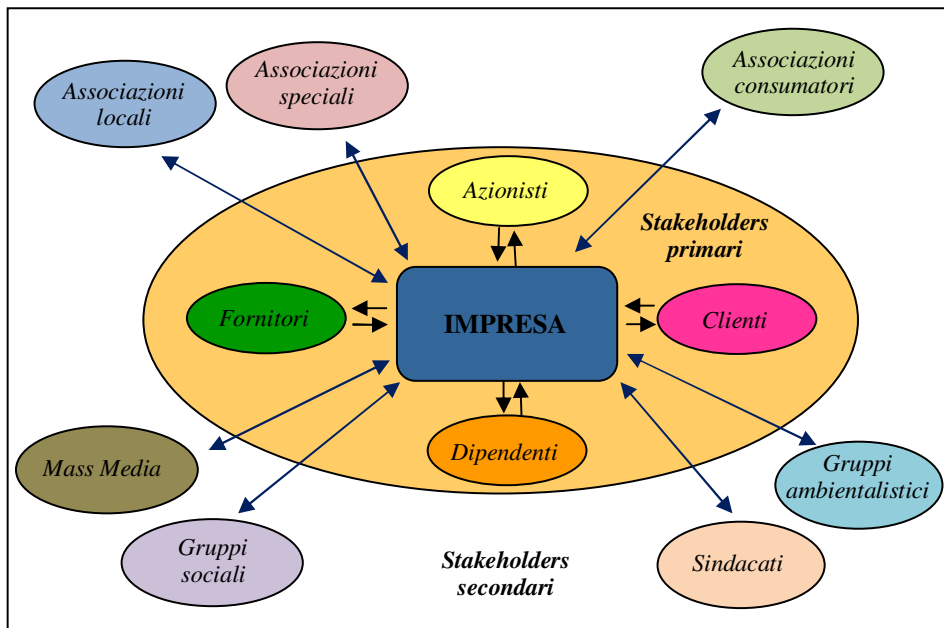
In particolare, mentre gli stakeholders primari esercitano una pressione diretta e di maggiore intensità sull'attività aziendale e la loro esistenza è

⁵² «Ragionando in termini concreti, si deve cioè convenire che il potere di influenzare le sorti dell'impresa non si distribuisce in egual modo, ma che questa distribuzione tende a variare non solo secondo la natura (e posizione) dello stakeholder, ma anche in funzione delle contingenze che si presentano durante la vita dell'impresa. Pur se è condivisibile l'ipotesi di un differente grado di legittimazione e di potere nell'esercizio di rapporti d'influenza sull'impresa, non è detto che al vertice di una presunta piramide degli stakeholder vadano collocati sempre gli azionisti, proprietari dell'impresa stessa. Appare difatti logico che, in certe situazioni, come conflitti aperti con le maestranze, rotture di accordi con fornitori di materie prime, attacchi da parte della comunità o di gruppi di pressione pubblica, saranno rispettivamente i lavoratori, i fornitori, le Istituzioni e gli opinion leader ad assumere il ruolo centrale e primario nella composizione degli interessi di tutti gli stakeholder. [...] Nel rapporto con gli interlocutori il management deve essere quindi in grado non solo di percepire tempestivamente quali sono gli interessi maggiori nei confronti dell'impresa, ma anche quali conseguenze su interessi sopiti o meno pressanti potranno avere future decisioni o strategie da intraprendere». SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2007, pp. 8-9.

⁵³ Sulla necessità di distinguere le diverse tipologie di stakeholders si rinvia a: FRIEDMAN A.L. – MILES S., *Developing Stakeholder Theory*, in *Journal of Management Studies*, vol. 39, n. 1, 2002, pp. 1-21.

condizione necessaria per garantirne una continuità temporale (si pensi, ad esempio, al ruolo assunto in tal senso da proprietari, dipendenti, fornitori, clienti), gli stakeholders secondari non partecipano direttamente alla gestione ed incidono esclusivamente sul clima sociale delle relazioni aziendali (si pensi alla comunità locale e ai mass media, solo per fare un esempio)⁵⁴.

Fig. 1.4: La relazione Impresa – Stakeholders primari e secondari



Fonte: CARROLL A.B., *Business & Society: Ethics & Stakeholder Management*, South Western Publishing, 1989, p. 61.

Particolarmente interessante appare la classificazione operata da Phillips⁵⁵, il quale distingue i “*normative stakeholder*”, verso i quali l’azienda possiede un obbligo morale ovvero di equità, dai “*derivative stakeholder*” le cui azioni e

⁵⁴ «Primary stakeholder groups typically are comprised of shareholders and investors, employees, and suppliers, together with what is defined as the public stakeholder group: the governments and communities that provide infrastructures and markets, whose laws and regulations must be obeyed, and to whom taxes and other obligations may be due. [...] Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by the corporation but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival. The media and a wide range of special interest groups are considered as secondary stakeholder under this definition». CLARKSON M., *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*, in *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1, 1995, pp. 106 – 107.

⁵⁵ PHILLIPS R., *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2003, p. 127.

pretese devono essere controllate a causa dei possibili effetti delle stesse sugli stakeholder normativi, senza che verso gli stessi sussista alcun obbligo di equità.

L'individuazione di queste due categorie di stakeholders, per l'autore, è di fondamentale importanza, poiché consente di prestare particolare attenzione alle attese degli stakeholder normativi e di gestire strategicamente quelli secondari o derivati.

Sciarelli, assumendo come parametro di valutazione una graduazione degli interessi che ruotano attorno al sistema aziendale, individua una quadripartizione tra⁵⁶:

- a. *stakeholder contrattuali interni*, rappresentati dagli azionisti, dai dipendenti e dal management;
- b. *stakeholder contrattuali esterni*, costituiti dai clienti, dai fornitori e dai finanziatori;
- c. *stakeholder regolatori*, quali la Pubblica Amministrazione, la comunità locale ed i concorrenti;
- d. *stakeholder di opinione*, tra cui i media, i gruppi di opinione, gli attivisti.

Com'è evidente, la differenza tra gli stessi si fonda, oltre che sull'esistenza o meno di un rapporto contrattuale con l'azienda, anche sul differente ruolo assunto da ciascuno di essi. Evidentemente, in linea generale, gli interlocutori maggiormente rilevanti per l'azienda sono coloro che conferiscono il capitale di rischio ed umano e, dunque, gli stakeholder contrattuali interni, i quali, unitamente a quelli esterni, rappresentano la categoria di soggetti legati all'azienda da vincoli contrattuali; in virtù di ciò, essi sono pienamente legittimati a partecipare all'attività di creazione e distribuzione del valore.

Differente è il peso delle altre due categorie, poiché mentre dai regolatori derivano per l'azienda norme ed indirizzi che devono essere tenuti in debito conto, l'influenza esercitata dagli stakeholder di opinione è solo eventuale.

L'azienda, in quanto sistema proteso alla vita economica duratura ed allo sviluppo, nutre interessi particolari nei confronti di ciascuno stakeholder di riferimento, sia esso primario o secondario, esterno o interno, ed opera per

⁵⁶ SCIARELLI S., *Etica e responsabilità*, cit., p. 25.

ottenere i consensi necessari alla prosecuzione della propria attività: ciò comporta il temperamento, non sempre agevolmente realizzabile, dei molteplici interessi coinvolti⁵⁷.

Invero, analogamente a quanto già affermato con riferimento al rapporto di interscambio e di reciproca influenza esistente tra l'azienda ed il proprio ambiente, anche con riferimento ai "portatori di interessi" è possibile riscontrare un duplice ruolo assunto dagli stessi, atteso che in parte essi subiscono gli effetti economici, finanziari, tecnologici, sociali, culturali e di altra natura che derivano dall'operare sistematico dell'azienda (e, dunque, subiscono una serie di condizionamenti), in parte possono influire sulla realizzazione degli obiettivi aziendali creando vincoli e opportunità.

Alla luce di tali considerazioni, autorevole dottrina ha individuato quattro tipologie di stakeholders⁵⁸ in corrispondenza delle quali adottare quattro differenti strategie:

1. *stakeholder amichevoli (supportive)*, i quali offrono un sostegno decisivo per l'attività svolta dall'azienda;
2. *stakeholder avversari (non supportive)*, i quali ostacolano lo svolgimento dell'attività aziendale;
3. *stakeholder non orientati (mixed blessing)*, i quali, a seconda dei casi, potranno assumere comportamenti agevolativi od ostativi;
4. *stakeholder marginali (marginal)*, la cui capacità di influenza è piuttosto modesta.

Sebbene sia auspicabile che l'azienda privilegi l'adozione di rapporti collaborativi con tutti gli interlocutori, qualora non possano essere perseguite strategie di *coinvolgimento* (stakeholder amichevoli), sarà opportuno optare, a seconda dell'atteggiamento e del peso assunto da ciascuno stakeholder, per

⁵⁷ Poiché la teoria degli stakeholder non si limita ad evidenziare la necessità di ampliare le relazioni con i gruppi interni ed esterni all'impresa, ma si traduce nell'esigenza di trattare gli stessi in modo equo, è stata aspramente criticata, tra gli altri, da Bowie, Goodpaster, Marcoux, ai quali si rinvia per gli opportuni approfondimenti. BOWIE N.E., *New Directions in Corporate Social Responsibility*, in *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, 1991, pp. 56-65; GOODPASTER K.E., *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n. 1, 1991, pp. 53-73; MARCOUX A.M., *A Fiduciary Argument Against Stakeholder Theory*, in *Business Ethics Quarterly*, 13 n. 1, 2003, pp. 1-24.

⁵⁸ SAVAGE G.T. – NIX T.W. – WHITEHEAD C.J. – BLAIR J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, in *Academy of Management Executive*, vol. 5, n.2, 1991, pp. 61-75.

strategie di *difesa*, di *collaborazione* o di *monitoraggio*, come è possibile osservare dalla matrice riportata nella Tab. 1.1.

Tab. 1.1: *Tipologia di rapporti strategici con gli stakeholders.*

| | | Possibilità di minacce per l'impresa provenienti dallo stakeholder | |
|--|-------|---|--|
| | | ALTE | BASSE |
| Possibilità di collaborazione per l'impresa da parte dello stakeholder | ALTA | STAKEHOLDER NON ORIENTATO (MIXED BLESSING) Strategia: COLLABORAZIONE | STAKEHOLDER AMICHEVOLE (SUPPORTIVE) Strategia: COINVOLGIMENTO |
| | BASSA | STAKEHOLDER AVVERSARIO (NON SUPPORTIVE) Strategia: DIFESA | STAKEHOLDER NON MARGINALE (MARGINAL) Strategia: MONITORAGGIO |

Fonte: SAVAGE G.T. – NIX T.W.– WHITEHEAD C.J. – BLAIR J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, cit., p. 65.

L'azienda, pertanto, è esposta ai condizionamenti diretti o indiretti dei suoi interlocutori, rispetto ai quali deve essere in grado di reagire; ciò attraverso una modifica dei propri comportamenti, che implica dei livelli di impegno sempre maggiori al crescere del ruolo critico assunto dal rapporto con i propri stakeholders. E' il caso di evidenziare, tuttavia, come all'aumentare della criticità dei rapporti e dei livelli di impegno nel gestire gli stessi, l'azienda si trovi a dover gestire un numero tendenzialmente decrescere di soggetti, passando da un gruppo di stakeholders piuttosto ampio ad un numero molto ristretto di stakeholders critici⁵⁹.

⁵⁹ GAO S. – ZHANG J., *Stakeholder Engagement, Social Auditing and Corporate Sustainability*, in *Business Process Management Journal*, vol. 12, n. 6, 2006, pp 722-740.

In conclusione, l'accoglimento e la diffusione da parte di strati sempre più ampi di stakeholders delle tematiche inerenti i rapporti intercorrenti tra le aziende e l'ambiente circostante, ha determinato il sorgere di nuove aspettative negli stessi che, laddove la gestione strategica dell'azienda⁶⁰ è stata in grado di soddisfare, ha determinato il sorgere di un vantaggio competitivo a valere sull'intera struttura⁶¹, segno evidente dell'esistenza di un *orientamento strategico di fondo*⁶² basato sull'internalizzazione della variabile ambientale⁶³.

L'azienda, in uno scenario di questo tipo, viene concepita come una realtà complessa intorno a cui si sviluppa una rete di rapporti e di interessi⁶⁴ tra loro correlati e contrapposti che, in un'ottica di gestione globale⁶⁵, soddisfa contemporaneamente tre finalità⁶⁶:

⁶⁰ «La gestione strategica [...] si fonda su un processo di cambiamento che coinvolge non soltanto la posizione dell'azienda sul mercato, ma la struttura organizzativa interna». BERTINI U., *Scritti*, cit., p. 86; secondo Itami la strategia definisce «il comportamento dell'impresa in rapporto all'ambiente, nonché il tipo di organizzazione interna da mettere in atto» ITAMI H., *Le risorse invisibili*, Gea-ISED, Torino, 1988, p. 23; «La strategia competitiva è una combinazione di fini (obiettivi) e mezzi (politiche) che consentono di realizzare detti fini» PORTER M., *La strategia competitiva. Analisi per le decisioni*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982, p. 3; «Per strategia di un'impresa intendiamo le caratteristiche fondamentali dell'interazione che essa stabilisce con il suo ambiente. La strategia è, quindi, uno dei principali strumenti a disposizione dell'alta direzione per rispondere sia ai cambiamenti esterni che a quelli interni» HOFER C.W. – SCHENDEL D., *La formulazione della strategia aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1984, p. 24.

⁶¹ Un'azienda che sviluppa «una capacità superiore in un dato campo di attività consegue una posizione di eccellenza strategica (Strategic Excellence Position). La S.E.P. può definirsi come la capacità che consente a una data organizzazione di fornire risultati superiori alla media a lungo termine rispetto alla concorrenza». PUMPIN C., *Strategie per le imprese dinamiche*, IseDI, Torino, 1993, p. 17.

⁶² «L'orientamento strategico di fondo di un'impresa può definirsi in prima approssimazione come la sua identità profonda o, se si preferisce, la parte nascosta ed invisibile del suo disegno strategico, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicitatesi nel profilo strategico visibile». CODA V., *L'orientamento*, cit., p. 25.

⁶³ A proposito di ciò Zanda evidenzia che l'azienda deve rispondere alle sfide lanciate dalle forze ambientali «predisponendo particolari strutture organizzative ed elaborando un insieme di strategie coordinate capaci di adattare l'impresa all'evoluzione ambientale e di aumentare il potere della stessa nei confronti del mondo esterno». ZANDA G., *La grande impresa*, Giuffrè, Milano, 1974, pp. 487-488.

⁶⁴ SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Seconda Ed., Cedam, Padova, 2001, p. 6.

⁶⁵ Si fa riferimento, in particolare, alla *Teoria di creazione e diffusione del valore* secondo la quale il fine dell'azienda è condiviso da tutti i partecipanti e consiste nell'incremento del valore economico. Invero, l'attività imprenditoriale, orientata al futuro in modo da ottenere risultati progressivamente migliori, deve tenere in giusta considerazione gli interessi degli interlocutori direttamente coinvolti nell'attività. Tale teoria è il risultato di un'evoluzione le cui tappe fondamentali sono state: la *Teoria neoclassica*, in cui il fine ultimo della gestione aziendale è rappresentato dalla massimizzazione del profitto, la *Teoria della sopravvivenza*, in cui gli azionisti tendono alla massimizzazione dei profitti, mentre i managers si preoccupano della sopravvivenza dell'impresa, la *Teoria manageriale dello sviluppo dimensionale*, in cui i managers privilegiano i risultati di breve periodo al fine di incrementare il potere ed il prestigio personale, la *Teoria dei limiti sociali alla massimizzazione del profitto*, secondo la quale l'impresa non può perseguire la

- a. la creazione durevole di ricchezza (risultati di natura economico-finanziaria e patrimoniale);
- b. la riduzione dell’impatto delle proprie decisioni sul contesto ambientale in cui opera (risultati di natura ambientale);
- c. il soddisfacimento delle attese degli stakeholders rilevanti (risultati di natura sociale).

Il perseguimento e l’ottenimento di risultati socio-ambientali genera un ritorno economico e d’immagine⁶⁷ in termini di fiducia, credibilità, legittimazione, consenso, miglioramento della posizione competitiva e crescita per l’intero sistema che, considerati unitamente ai risultati di natura economica, consentono all’azienda la creazione di ricchezza a valere nel tempo⁶⁸.

Essa, dunque, diviene “autenticamente” responsabile, poiché si presenta nel contempo *vitale*, ovvero in grado di generare valore in maniera durevole e congrua, e *socialmente orientata* verso tutti gli stakeholders⁶⁹.

massimizzazione del profitto per la presenza di diversi soggetti coinvolti nell’attività d’impresa. Per gli opportuni approfondimenti si rinvia a: SCHUMPETER J.A., *Il processo capitalistico. Cicli economici*, Boringhieri, Torino, 1977; GALBRAITH J.K., *The New Industrial State*, Houghton Mifflin, Boston, 1967; ANSOFF I.H., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965; BAUMOL W., *Economic Dynamics. An introduction*, Terza Ed., MacMillan, London, 1970; CYERT R.M. – MARCH J.G., *A Behavioral Theory of The Firm*, Blackwell, Cambridge, 1992; SCIARELLI S., *Economia e gestione dell’impresa*, Cedam, Padova, 1999, pp. 75-98; RAPPAPORT A., *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1989; BRONDONI S.M., *Comunicazione, risorse invisibili, e strategia competitiva d’impresa*, in *Sinergie*, n. 43/44, 1997, pp. 3-35.

⁶⁶ Si tratta dell’approccio “triple bottom line”, ovvero il contestuale perseguimento nell’ambito della gestione aziendale di risultati economici, sociali ed ambientali, di cui si dirà nel proseguio.

⁶⁷ L’immagine è l’«identità percepita dell’impresa ovvero, si può anche dire, rappresentazione che l’impresa dà di sé agli occhi dei pubblici con cui viene in contatto». CODA V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell’impresa*, Giappichelli, Torino, 1991, p. 14. «Dunque l’immagine altro non è che la percezione che “gli altri” hanno dell’azienda. L’immagine è un patrimonio d’instimabile valore per l’azienda, ma non dipende solo dall’azienda, dipende anche dagli “altri”. L’immagine sottolinea, così, un tratto essenziale del connotato sociale dell’impresa. L’impresa, in fondo, esiste solo perché si costituisce come soggetto che interagisce con altri soggetti, definendo in questa interazione i caratteri positivi o negativi della relazione». BACCARANI C. – GOLINELLI G.M., *L’impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia*, in *Sinergie*, n. 29, settembre – dicembre, 1992, p. 140.

⁶⁸ «Un’immagine forte e attrattiva costituisce un bene intangibile di grande rilievo, che si pone al centro di anelli critici trainanti lo sviluppo aziendale, sempreché la direzione concepisca tale immagine come un potente ma delicato strumento generatore di sempre nuovi consensi, da utilizzare con accortezza; come un obiettivo costante della propria politica di investimento; come punto focale di un sistema integrato di comunicazioni su di essa convergenti». CODA V., *Strategie d’impresa e comunicazione: il legame mancante*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1990, p. 71.

⁶⁹ «in altre parole, una buona immagine fluidifica i rapporti con l’esterno e in particolare con tutti coloro, gli stakeholders, che guardano all’impresa per qualche ragione». BACCARANI C. – GOLINELLI G.M., *L’impresa inesistente*, cit., p. 138.

1.2.2 Variabile ambientale e responsabilità sociale dell'azienda

Una dimensione fondamentale del rapporto azienda-ambiente è rappresentata dalla responsabilità aziendale, o *corporate responsibility*, secondo l'ormai nota denominazione anglosassone.

E' questa una tematica che ha conosciuto il suo sviluppo soprattutto negli ultimi decenni, in corrispondenza dell'imporsi di particolari fenomeni quali la competizione a livello globale e la crisi dei sistemi finanziari⁷⁰, sebbene riproponga argomenti radicati nella tradizione aziendalistica italiana che ne ha percepito anzitempo la rilevanza strategica.

Gino Zappa, nella sua produzione scientifica, assegna un ruolo di primaria importanza all'ambiente in cui l'azienda opera e riconosce, con riferimento allo svolgimento dell'attività economica, l'esistenza di vincoli di natura sociale.

L'«*istituto economico destinato a perdurare*», quale è l'azienda zappiana, è «*assiduamente sospinto da stimoli che lo incitano a più intense e fruttuose attività, ma è anche trattenuto, nel suo pulsante fluire da vincoli economici e sociali che lo attardano su posizioni già raggiunte o forse superate*»⁷¹. In questo contesto, la sopravvivenza dell'azienda viene a dipendere dall'armonico combinarsi di fini economici e fini sociali.

L'aspetto sociale, inoltre, torna ad essere considerato dal Maestro nell'analisi del rapporto tra i fini ed i mezzi a disposizione dell'azienda, quando afferma che le decisioni aziendali non possono essere influenzate esclusivamente da calcoli di convenienza economica, poiché non può aversi sviluppo economicamente conveniente e socialmente utile senza che l'azienda si inserisca «*profondamente nel sistema del quale è parte, senza subirne le incalzanti restrizioni, senza accoglierne i vigorosi ausili. Ne deriva la reciproca dipendenza di tutti gli elementi del sistema economico e del loro insieme con l'ordinamento politico e sociale nel quale l'economia delle aziende si compie*»⁷².

⁷⁰ MARCHETTI S., *L'informativa socio-ambientale nel sistema aziendale. Strumenti comunicazionali*, Cacucci, Bari, 2006, p. 42.

⁷¹ ZAPPA G., *Le produzioni*, cit., p. 37.

⁷² ZAPPA G., *Le produzioni*, cit., p. 311.

Particolarmente importante è il contributo di Pietro Onida, il quale afferma che *«come istituto sociale, l'azienda deve servire a elevare il benessere e la personalità dell'uomo e a far meglio realizzare i fini della vita umana associata, che sono essenzialmente di natura etica. La concreta condotta delle aziende deve essere subordinata ai detti fini»*⁷³.

Invero, affrontando la questione dei fini dell'azienda, egli ribadisce l'esistenza di una superiore etica sociale, senza che ciò comporti la confusione dei fini con l'oggetto dell'operare aziendale, poiché quest'ultimo *«attiene alla produzione o acquisizione, alla distribuzione e al consumo di beni economici»*⁷⁴

Inoltre, con riferimento alla disputa su quali debbano essere i principi che ispirano il governo dell'azienda, quello della socialità ovvero l'altro dell'economicità, Onida sostiene l'importanza di analizzare attentamente le conseguenze sociali, dirette o indirette, immediate o differite, del comportamento aziendale⁷⁵.

L'attenzione agli aspetti sociali e morali dell'agire aziendale è presente anche nel pensiero di Carlo Masini, il quale individua quali fini immediati dell'azienda:

«- il soddisfacimento delle attese economiche (rimunerazione monetaria) e non economiche (concorso alla realizzazione della persona) di chi vi presta lavoro partecipando in essa con la propria personalità globale;

- il soddisfacimento delle attese di chi presta il capitale – risparmio (nelle imprese private remunerazione periodica monetaria adeguata ai rischi di perdita);

*- [...] la partecipazione attiva allo sviluppo economico e sociale del Paese o dei Paesi nei quali l'impresa opera»*⁷⁶.

Masini, inoltre, descrive la mutevolezza delle condizioni esterne all'azienda ed evidenzia l'evoluzione senza precedenti che caratterizza l'ambiente

⁷³ ONIDA P., *L'azienda. Fondamentali problemi della sua efficienza*, Giuffrè, Milano, 1955, pp. 1-2.

⁷⁴ ONIDA P., *Economia d'azienda*, cit., p. 44.

⁷⁵ *«Le imprese [...] 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, svolgono opera altamente sociale e tanto più concorrono alla crescita del bene comune, quanto meglio sono amministrate»* ONIDA P., *Economia d'azienda*, cit., p. 107.

⁷⁶ MASINI C., *Lavoro e Risparmio*, Utet, Torino, 1986 (ristampa della seconda edizione del 1979), p. 16.

economico-sociale, obbligando la gestione aziendale ad un incessante dinamismo⁷⁷.

Anche Giovanni Ferrero evidenzia la necessità di considerare le scelte di convenienza economica in maniera non avulsa da scelte di altra natura.

Il Maestro, invero, dedica particolare attenzione ai valori culturali, i quali determinano un decisivo influsso sul *modus vivendi* delle persone e delle istituzioni, poiché «*dall'evoluzione culturale emerge un nuovo valore che profila l'impresa sempre più responsabile di fronte alla collettività e, perciò, socialmente controllata nel suo comportamento e nel dinamico equilibrio tra condizioni economiche di esistenza e di sopravvivenza, da un lato, e funzione sociale, dall'altro. Soltanto un'incautamente concepita socialità dell'impresa non ammetterebbe possibilità di coesistenza della stessa socialità con la redditività della gestione, che in ogni caso è la sintesi delle accennate condizioni economiche di esistenza e di sopravvivenza dell'impresa stessa*»⁷⁸.

Secondo Ferrero, dunque, l'azienda, per poter svolgere durevolmente la propria funzione di strumento⁷⁹ al servizio dell'uomo per il soddisfacimento dei propri bisogni, deve acquisire una propria capacità di sopravvivenza nell'ambiente; ciò comporta che, nel processo decisionale interno, l'aspetto delle scelte di convenienza economica, pur rivestendo estrema rilevanza, non può essere considerato separatamente ad atri, che pure ne condizionano l'esistenza.

Il Maestro, dunque, esorta la ricerca di un equilibrio ottimale tra convenienza economica e convenienza sociale, poiché «*l'economicità non esclude sistematicamente la socialità, ma la comprende, dal momento che essa costituisce il presupposto per la durabilità di ogni sistema aziendale*»⁸⁰. L'azienda, invero, se

⁷⁷ MASINI C., *Il dinamismo moderno e l'osservazione quantitativa di azienda. Prolusione tenuta all'Università Luigi Bocconi di Milano il 15 dicembre 1963. Inaugurazione dell'anno accademico 1963-1964*, Giuffrè, Milano, 1964, pp. 1-7.

⁷⁸ FERRERO G., *Impresa e management*, cit., p. 134.

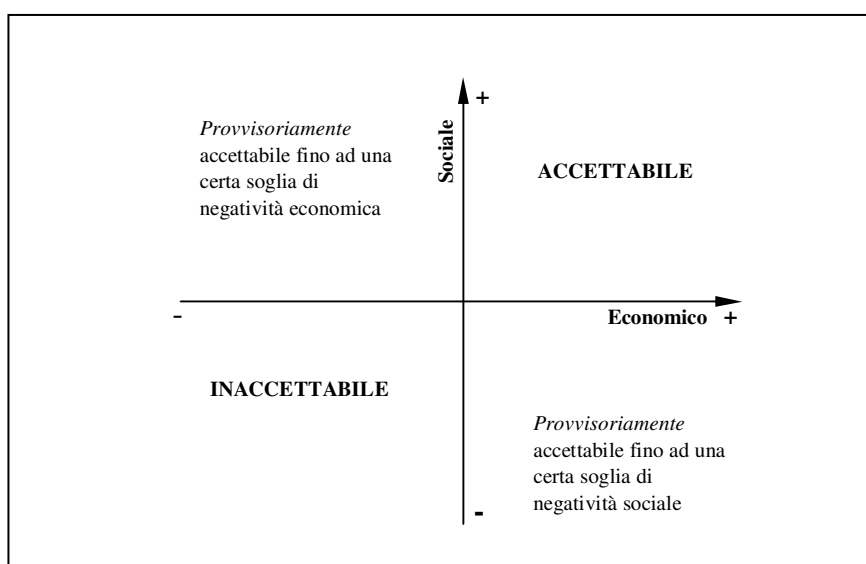
⁷⁹ Ferrero definisce l'azienda «*strumento del sistematico operare in campo economico*». FERRERO G., *Istituzioni*, cit., p. 6.

⁸⁰ FERRERO G., *Impresa e management*, cit., p. 111. Maticena in proposito parla di esigenza di perseguire un «*doppio equilibrio - economico-finanziario e sociale - espressione dei comuni ambiti in cui è inserita in modo "unico" l'impresa. [...] Ambedue gli equilibri sono istantaneamente mutevoli cioè dinamici; il primo per i continui mutamenti dei rapporti impresa/mercati [...], il secondo per la modifica dei rapporti impresa/ambiente*» MATAACENA A., *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna, 1984, p. 46. «*[...] L'impressione che possiamo riportare è di un insanabile contrasto fra valutazioni etiche e valutazioni economiche. Ebbene, la tesi che invece intendo sostenere è che non esiste alcuna strutturale e insanabile*

da un lato nasce per essere sociale nella funzione produttiva che esplica, dall'altro, non può divenire antisociale nelle conseguenze derivanti dal proprio operare.

Un autore che rende particolarmente esplicita l'impossibilità per l'azienda di perseguire condizioni di equilibrio economico a scapito, o senza tener conto, di quello sociale è Marquès⁸¹, il quale propone un modello (Fig. 1.5) mediante il quale dimostra che una corretta gestione aziendale, nel lungo periodo, dovrebbe essere protesa al perseguimento di obiettivi sia economici che sociali⁸².

Fig. 1.5: *L'economico e il sociale: antinomia o convergenza?*



Fonte: MARQUÈS E., *Le bilan*, cit., p. 23.

*inconciliabilità fra tali valutazioni, ma che esse sono tendenzialmente convergenti. Lo sono però solo se si verificano due fondamentali condizioni. La prima condizione è che si accolga a fondamento dei giudizi economici non un generico, astratto concetto di profitto, che è quanto di più ambiguo ci possa essere, ma l'economicità duratura dell'impresa, ossia il valore della sopravvivenza e del benessere duraturo della stessa. La seconda condizione, essa pure necessaria, riguarda l'effettuazione delle valutazioni etiche e, precisamente, la necessità che esse si radichino in una comprensione approfondita della realtà dell'impresa, in tutta la sua complessità. Diversamente si è indotti a dare dei giudizi morali che, astrattamente parlando, sono condivisibili, ma che non sono integrati e inseriti in una comprensione della natura e dei meccanismi di funzionamento dell'impresa» CODA V., Valutazioni economiche e morali nella conduzione dell'impresa, in AA.VV., *Etica ed economia*, Milano, Il Sole 24 Ore, Milano, 1988, p. 78.*

⁸¹ MARQUÈS E., *Le bilan social. L'homme, l'entreprise, la cité*, Dalloz, Paris, 1978.

⁸² Un'azienda attenta a soddisfare le attese di carattere sociale ed ambientale manifestate dai propri stakeholders, ma incapace di realizzare processi di generazione durevole della ricchezza è destinata, in primis, a vedere vanificata la propria perdurabilità e, di conseguenza, la propria valenza sociale.

Tale condizione, applicata nel breve periodo, può determinare un sacrificio degli obiettivi sociali per privilegiare quelli economici (entro un limite di punto di crisi sociale) e viceversa⁸³.

Negli studi economici il concetto di *responsabilità sociale*, inteso come la *tensione dell'azienda a soddisfare, in misura sempre crescente e al di là degli obblighi di legge, le legittime attese sociali ed ambientali, oltre che economiche, dei vari stakeholders, mediante lo svolgimento della propria attività*⁸⁴, si sviluppa in contrapposizione alla nozione classica di responsabilità, secondo cui la finalità ultima dell'azienda è la generazione del profitto⁸⁵.

Secondo quest'ultimo approccio, che trova ancora oggi larga diffusione tra una parte autorevole della dottrina⁸⁶, l'unico soggetto verso cui l'azienda è responsabile è il complesso degli azionisti, pertanto, ogni finalità diversa dalla massimizzazione del profitto⁸⁷ è considerata come abrogativa del diritto di questi ultimi di impiegare la ricchezza prodotta in accordo con le proprie preferenze.

⁸³ In senso concorde Mari, il quale osserva che: «*la socialità, pur non essendo antitetica alla economicità, non ne è nemmeno sinonimo, per cui il perseguimento del primo momento comporta la rinuncia parziale al secondo e viceversa*». MARI L.M., *Impresa cooperativa: mutualità e bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 1994, p. 198.

⁸⁴ MOLTENI M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004, p. 4.

⁸⁵ «[...] *there is one and only one social responsibility of business: to use its resources and engage in activities designed to increase its profit so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud*». FRIEDMAN M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, in *New York Times Magazine*, September 13, 1970, p. 126.

⁸⁶ Profondamente critici nei confronti dell'orientamento sociale delle aziende sono, ad esempio, Jensen, Meckling e Sternberg.

⁸⁷ In maniera particolarmente critica e ponendo a supporto dei propri convincimenti una serie di ragionamenti, Cassandro, a tal proposito, afferma: «*La tendenza a massimizzare il reddito – e quindi a creare e ad accrescere quell'eccedenza che può denominarsi profitto – non è in realtà un fine della gestione aziendale, ma solo un mezzo necessario per conseguire le esigenze di sviluppo e di progresso, proprie dell'organismo aziendale. Se cioè, si mira ad accrescere il reddito e quindi il profitto, lo si fa per avere maggiori possibilità di progresso per l'impresa e di difesa sua, in un mercato sempre più difficile per l'accresciuta competizione e per il progresso tecnologico, che dell'accresciuta competizione è sovente un importante fattore. Questo carattere strumentale del profitto inteso come eccedenza del risultato aziendale sulla somma dei compensi di tutti i fattori produttivi utilizzati dall'impresa, rende in certo modo secondaria la questione della legittimazione della sua esistenza. Rimunerari, o no, un complesso di doti particolari dell'imprenditore, il profitto rimane come una condizione fondamentale della continuità e dello sviluppo della vita dell'impresa*». CASSANDRO P.E., *Il profitto dell'impresa e la sua determinazione*, in SCRITTI VARI, (1929-1990), Ricerche a cura di Giuseppe Spallini, Vol. I, Cacucci, Bari, 1991, pp. 798-799.

In contrasto con tale impostazione, dunque, si è consolidato l'orientamento “triple bottom line”⁸⁸, ovvero il riconoscimento della necessità di prestare una specifica attenzione agli interessi sociali, ambientali ed economici⁸⁹ manifestati dagli stakeholders aziendali, che ha comportato il passaggio ad una nuova “geometria del valore” che non considera più, quale misura del consenso sociale, unicamente il risultato economico espresso nell'ultima riga del conto economico scalare (“the bottom line”)⁹⁰. (Fig. 1.6)

Il dibattito inerente il riconoscimento di responsabilità extra-economiche a carico dell'azienda, oggi di grande attualità⁹¹, ha radici molto lontane; le relative disquisizioni dottrinali, iniziate oltreoceano intorno agli anni '30 con i contributi

⁸⁸ ELKINGTON J., *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, in *California Management Review*, vol. 36, n. 2, 1994, pp. 90-100.

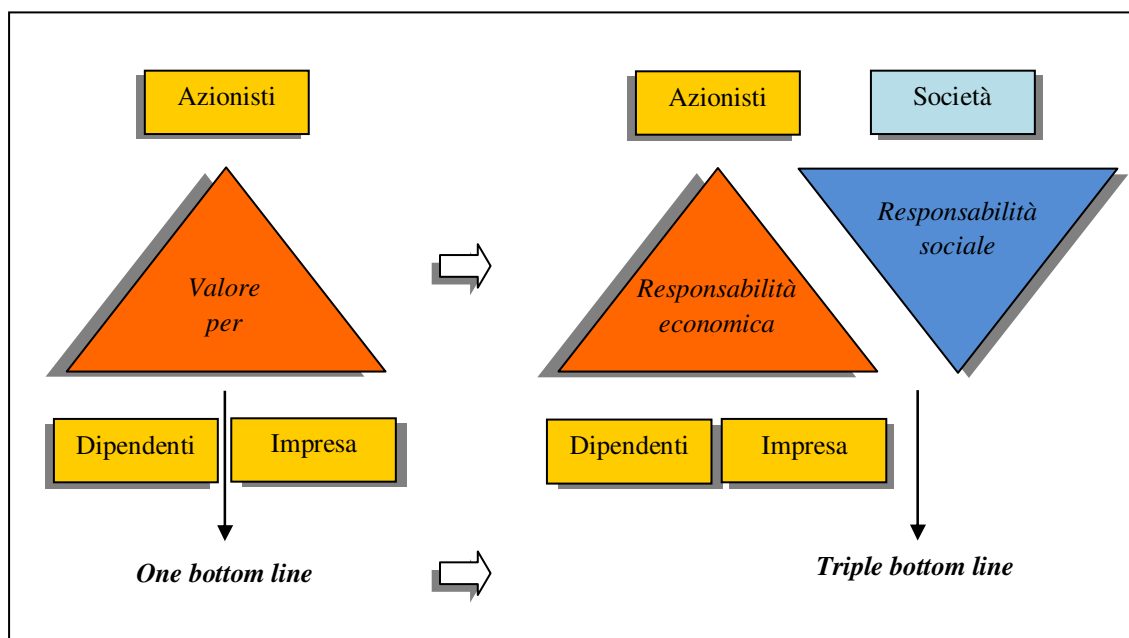
⁸⁹ MIO C., *Ambiente ed economicità: paradigma o vincolo da rispettare?*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, vol. 6, novembre-dicembre 2001, pp. 955 e ss.

⁹⁰ In tal senso MIO C., *Il budget ambientale. Programmazione e controllo della variabile ambientale in azienda*, Egea, 2001, p. 22.

⁹¹ Le tematiche della responsabilità dell'azienda, in un primo momento sviluppate nei Paesi anglosassoni, hanno prodotto negli ultimi decenni un'ampia letteratura anche nel nostro Paese. In proposito il riferimento è, tra gli altri, a: MIOLO VITALI P., *Problemi ecologici*, cit., 1978; TERZANI S., *Responsabilità sociale dell'azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 7-8, luglio-agosto, 1984, pp. 286-299; GOLINELLI G., *Impatto ambientale, responsabilità sociale, strategia d'impresa, implicazioni di carattere finanziario*, in *Scritti in onore di Luigi Guatri*, vol. I, Edizioni Bocconi, Milano, 1988; CASSANDRO P.E., *Sul cosiddetto bilancio sociale dell'impresa*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 7-8, luglio-agosto 1989, pp. 290-300; CODA V., *Etica e impresa: il valore dello sviluppo*, in CORNO F., (a cura di), *Etica e impresa: scelte economiche e crescita dell'uomo*, Cedam, Padova, 1989; SACCONI L., *Etica degli affari*, Il Saggiatore, Milano, 1991; MASSEI M.A., *Interesse pubblico e responsabilità sociale*, Egea, Milano, 1992; MAZZA G., *Gestione e responsabilità aziendale*, in *Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Egea, Milano 1993; DI TORO P., *L'etica nella gestione d'impresa*, Cedam, Padova, 1993; LAGO U., *L'etica nella gestione d'impresa*, in *Economia e Management*, n. 3, 1995, pp. 13-27; SAPELLI G., *Responsabilità d'impresa tra politica e mercato*, Guerini Editore, Milano, 1996; CASELLI L., *Etica dell'impresa e nell'impresa*, in *Sinergie*, n. 45, 1998, pp. 85-88; RUSCONI G., *Il bilancio sociale d'impresa. Problemi e prospettive*, Giuffrè, Milano, 1988; MAGATTI M. – MONACI M., *L'impresa responsabile*, Bollati Boringhieri, Torino, 1998; SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n.1, marzo, 1999, pp. 201-229; SCIARELLI, *La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica nell'impresa*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 4, dicembre, 2002, pp. 5-17; CHIRIELEISON C., *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè, Milano, 2002; MOLTENI M., *L'impresa tra competitività e responsabilità*, in *Impresa e Stato*, n. 65, 2003, pp. 23-33; ZAMAGNI S., *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche*, in *L'impresa giusta. Responsabilità e rendicontazione sociale nella cooperazione*, Il Ponte Editore, Perugia, 2003; RUSCONI G. – DORIGATTI M., (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, Franco Angeli, Milano, 2004;

di Barnard, Clark e Kreps⁹², sono sfociate, nel 1953, nella prima definizione di responsabilità, avente tuttavia carattere piuttosto generale, ad opera di Bowen⁹³.

Fig. 1.6: La geometria del valore



Fonte: HINNA L., *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore S.p.A., Milano, 2002, p. 75.

Egli assume a fondamento del proprio pensiero le aziende di grandi dimensioni considerandole centri vitali di potere, le cui azioni e decisioni influenzano la vita della società civile ed, in tale contesto, individua una responsabilità sociale dei dirigenti, in quanto direttamente responsabili dell'operato aziendale.

Nello stesso periodo Heald, in uno studio sull'evoluzione del ruolo assunto dall'azienda nella società, individua le principali cause di sviluppo della

⁹² BARNARD C., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, 1938, CLARK J.M., *Social Control of Business*, McGraw-Hill, New York, 1939, KREPS T.J., *Measurement of The Social Performance of Business*, Government Printing Office, Washington, 1940.

⁹³ «It refers to the obligations of businessman to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society». BOWEN H.R., *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row, New York, 1953, p. 11.

responsabilità sociale senza, peraltro, fornirne una propria definizione, poiché «*business themselves have defined and experienced it*»⁹⁴.

Negli anni '60, mentre in Italia si diffonde il dibattito sui rapporti tra socialità ed equilibrio economico, negli Stati Uniti si afferma definitivamente la locuzione “*corporate social responsibility*” e si assiste ad una progressiva crescita dei contributi in materia, oltre che al delinearsi di due visioni contrapposte, come peraltro si è già avuto modo di evidenziare, ovvero quella che enfatizza il raggiungimento del profitto quale unica finalità da perseguire, di cui Friedman è il fautore, e quella che riconosce all’agire aziendale responsabilità più ampie di quelle economiche, i cui sostenitori sono Davis, Frederick e McGuire.

Davis è particolarmente noto per la “*Iron Law of Responsibility*” attraverso cui sancisce un forte nesso tra la responsabilità dei managers ed il potere sociale da questi assunto⁹⁵; invero, egli intuisce come un’azienda che non assume il giusto impegno nei confronti della collettività tende a far erodere il potere del proprio manager con evidenti conseguenze negative sull’attività da questi svolta.

L’Autore, inoltre, formula ulteriori considerazioni in virtù delle quali può essere considerato un precursore, poiché asserisce che il perdurare dell’azienda dipende dall’accettazione, da parte della stessa, di responsabilità ulteriori rispetto a quelle di carattere economico e che da tale processo di accettazione sociale l’azienda consegue vantaggi di tipo economico, visione, quest’ultima, che troverà pieno accoglimento solo tra la fine degli anni '70 ed i primi anni '80.

Frederick tenta di fornire una definizione di responsabilità sociale maggiormente articolata, ponendo particolare enfasi sulle aspettative della comunità in cui l’azienda opera e sul conseguente ruolo sociale nell’aumentarne il benessere⁹⁶; McGuire, inoltre, fornisce un contributo originale nel dibattito sulla natura della responsabilità aziendale, poiché attribuisce rilevanza, oltre che

⁹⁴ HEALD M., *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960*, OH: Case Western Reserve University Press, Cleveland, 1970, p. 11.

⁹⁵ «*Social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power*». DAVIS K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, in *California Management Review*, vol. 2, n.3, Spring 1960, p. 70.

⁹⁶ «*Social responsibility in the final analysis implies a public posture toward society’s economic and human resources and those resources are utilized for broad social ends and not simply for the narrowly circumscribed interests of private persons and firms*». FREDERICK W.C., *The Growing Concern Over Business Responsibility*, in *California Management Review*, vol. 2, n. 4, Summer 1960, p. 60.

all'aspetto economico, ad «*interest in politics, in the welfare of the community, in education, in the happiness of its employees and in fact, in the whole social world about it*»⁹⁷, dando vita ad una corrente di studi, la cosiddetta “*corporate citizenship*”, che considera l'azienda alla stregua di un qualunque altro cittadino.

Intorno alla fine degli anni '60 Walton⁹⁸ contribuisce a meglio specificare la responsabilità sociale evidenziandone il carattere volontaristico e la possibilità, per l'azienda che intraprende un percorso in tal senso, di sostenere costi che non trovano alcun diretto ritorno economico futuro.

Nel corso degli anni '70 vengono sviluppate una serie di definizioni di corporate social responsibility e la dottrina approfondisce fundamentalmente quattro filoni di studio⁹⁹.

Il primo filone tenta di esaminare le connotazioni che portano a definire i comportamenti aziendali come socialmente responsabili ed evidenzia il carattere della volontarietà. In questo contesto, Davis afferma che un'azienda non può considerarsi socialmente responsabile qualora si attenga unicamente a quanto prescritto dalla legge. Egli, inoltre, mentre in un primo momento individua una serie di motivazioni a favore e contro l'adozione, da parte dell'azienda, di comportamenti sociali responsabili¹⁰⁰, successivamente considera tale scelta inevitabile¹⁰¹.

Particolarmente fertile è il pensiero di Carroll che, nel 1979, fornisce una definizione “*quadripartita*” di responsabilità sociale che comprende «*the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*»¹⁰².

⁹⁷ MCGUIRE J., *Business & Society*, McGraw-Hill, New York, 1963, p. 144.

⁹⁸ WALTON C.C., *Corporate Social Responsibilities*, Wadsworth, Belmont, 1967.

⁹⁹ CHIRIELEISON C., *L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility*, in RUSCONI G. – DORIGATTI M., (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, cit., p. 87.

¹⁰⁰ Sono motivazioni a favore la ricerca di una migliore immagine pubblica, il potere sociale, la prevenzione della regolamentazione governativa; per contro l'adozione di comportamenti responsabili potrebbe determinare il sorgere di ulteriori costi, la minore competitività sui mercati, la riduzione del profitto. DAVIS K., *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, in *Academy of Management Journal*, vol. 16, n. 2, 1973, pp. 312-322.

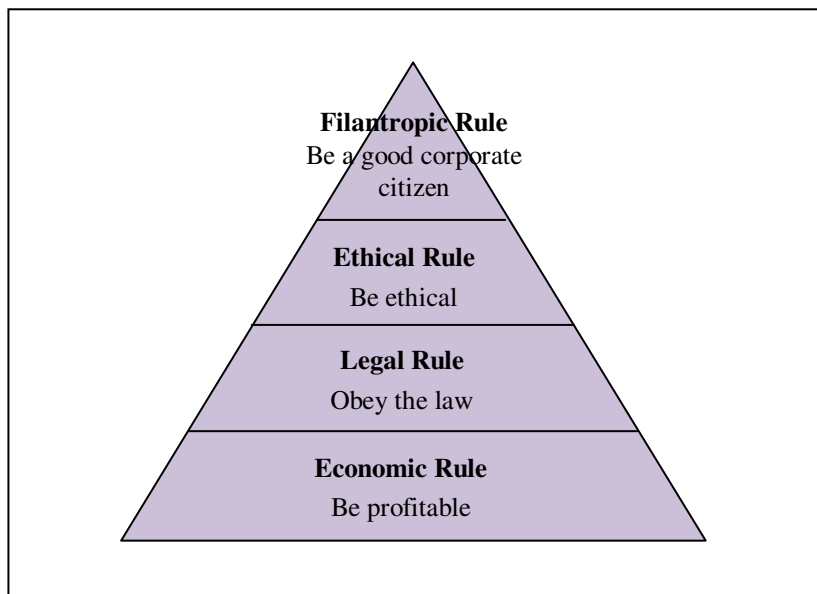
¹⁰¹ DAVIS K., *Social Responsibility is Inevitable*, in *California Management Review*, vol. 19, n. 1, 1976, pp. 14-20.

¹⁰² CARROLL A.B., *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*, in *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, 1979, p. 500.

In particolare l'Autore concepisce la responsabilità sociale come un modello *a quattro stadi*: il primo accoglie le responsabilità economiche (*be profitable*), a cui riconosce fondamentale rilevanza in termini di creazione di valore, il secondo le responsabilità giuridiche (*obey the law*), intese quale rispetto della normativa vigente, il terzo la responsabilità etica (*be ethical*), ovvero l'agire in conformità ai valori e alle norme sociali, ed infine la responsabilità discrezionale (*be a good corporate citizen*), che implica investimenti volontari in favore della comunità.

Carroll, per fornire una efficace rappresentazione grafica delle quattro componenti presenti nella sua definizione e mettere in evidenza la graduazione di importanza attribuita a ciascuna, elabora la nota *Piramide delle responsabilità sociali dell'azienda*¹⁰³, che ha goduto di ampia popolarità tra gli studiosi e che, ancora oggi, rimane uno dei paradigmi principali della Corporate Social Responsibility (Fig. 1.7).

Fig. 1.7: La Piramide delle responsabilità

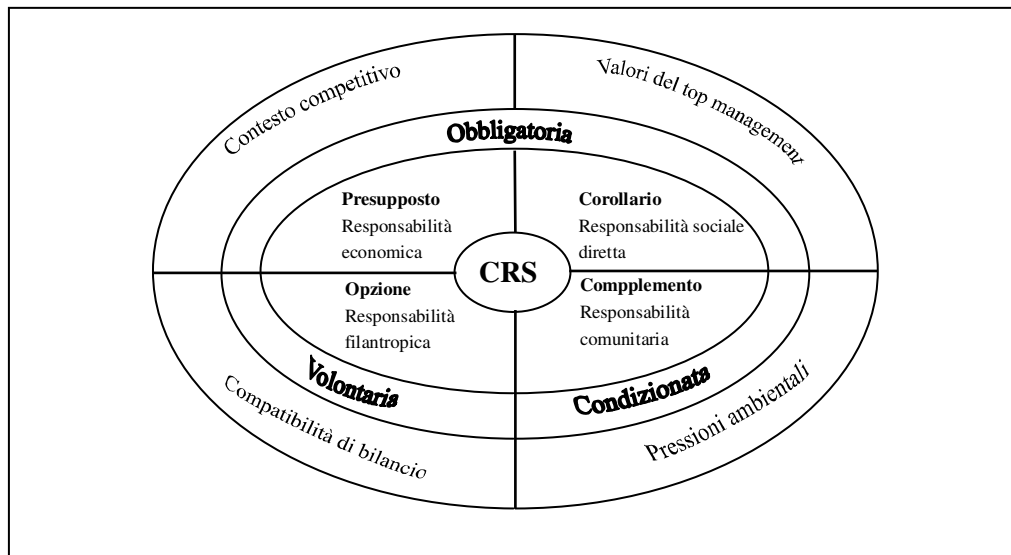


Fonte: CARROLL A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward Moral Management of Organizational Stakeholders*, in *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, jun-aug, 1991, p. 42.

¹⁰³ CARROLL A.B., *The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward Moral Management of Organizational Stakeholders*, in *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, jul-aug, 1991, p. 42.

Tale impostazione è largamente condivisa da Sciarelli il quale elabora un modello circolare (Fig. 1.8) e parla di una responsabilità sociale globale costituita.

Fig. 1.8: La responsabilità dell'impresa: contenuti e vincoli



Fonte: SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 53.

Egli afferma che la finalità economica si pone come *presupposto* fondamentale della stessa, «senza il raggiungimento della quale l'azienda è destinata a disgregarsi e a interrompere la propria attività». *Corollario* di tale finalità è quella sociale che consiste nel diffondere il valore creato dall'azienda, in maniera adeguata, tra tutti gli stakeholders.

Il *complemento* della finalità economica è rappresentato dalla "responsabilità sociale comunitaria", ovvero l'obbligo, da un lato, di evitare la produzione di conseguenze negative sull'ambiente circostante per effetto dello svolgimento dell'attività aziendale e, dall'altro, di contribuire a risolvere i problemi della comunità locale in cui opera.

Opzionali risultano, infine, gli interventi discrezionali a beneficio della collettività, rappresentati dalla responsabilità "filantropica", soddisfatta mediante investimenti caratterizzati da due elementi:

1. la completa libertà morale nell'attuarli;

2. l'assenza di interconnessioni dirette con problemi generati dalla presenza sul territorio¹⁰⁴.

Il secondo filone di studio analizza l'impatto del contesto socio-culturale di riferimento sull'operato aziendale e individua nel rapporto del *Committee for Economic Development* denominato “*Social responsibilities of business corporation*” una pietra miliare in tal senso. Tale Comitato introduce il modello dei “*tre cerchi concentrici*” della responsabilità: in quello più interno sono racchiuse le responsabilità indispensabili per compiere la funzione economica tipica dell'azienda, ovvero la produzione di beni e servizi, la creazione di occupazione ed il contributo alla crescita economica; il cerchio intermedio comprende le responsabilità legate allo svolgimento della funzione economica, con particolare riferimento ai valori e alle priorità sociali, come ad esempio il rispetto per l'ambiente e le relazioni con il personale. Il terzo cerchio, più esterno, accoglie la disponibilità dell'azienda ad assumersi delle responsabilità più ampie, agendo per lo sviluppo della società¹⁰⁵.

Il terzo filone approfondisce le motivazioni che inducono l'azienda a tenere comportamenti responsabili. A seconda delle aspettative di fondo, Wood riconosce l'esistenza di tre principi: un *principio istituzionale*, un *principio organizzativo* ed uno *individuale*¹⁰⁶.

Il principio istituzionale fonda le proprie aspettative sul ruolo assunto dalle aziende e richiede alle stesse di ricoprire, in quanto istituzioni sociali, un ruolo sociale oltre che economico, al quale non si possono sottrarre senza che vi sia una perdita di legittimazione.

Il principio organizzativo, pone rilevanza all'essenza dell'azienda e la considera responsabile esclusivamente per le conseguenze sociali che, direttamente o meno, possono essere ricondotte al suo operato.

¹⁰⁴ SCIARELLI S., *Etica e responsabilità sociale*, cit., pp. 49-50.

¹⁰⁵ COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT, *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, 1971, pp. 15 e ss.

¹⁰⁶ WOOD D.J., *Corporate Social Performance Revisited*, in *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 4, 1991, pp. 695 e ss.

Il principio individuale, infine, riconosce particolare discrezionalità ai managers nello stabilire quali aspettative dei vari interlocutori soddisfare ed in quale misura, in funzione dei propri principi etici¹⁰⁷.

Il quarto filone di studio analizza lo sviluppo di procedure interne attraverso cui l'azienda diviene socialmente responsabile in quanto agisce non solo dietro le spinte e nel senso auspicato dalla società, ma è in grado di interiorizzare i valori e le istanze sociali e di incorporarle nelle politiche aziendali; si afferma, pertanto, un approccio strategico dell'azienda volto ad anticipare le aspettative provenienti dall'ambiente esterno, denominato “*corporate social responsiveness*”¹⁰⁸.

Frederick, il maggiore esponente di tale corrente di pensiero, evidenzia il superamento del concetto, peraltro piuttosto vago, di *corporate social responsibility* (al quale attribuisce la denominazione di CSR1), secondo cui le aziende dovrebbero operare per il benessere sociale, e identifica l'affermarsi di una nuova teoria, la *corporate social responsiveness* (CSR2), che presuppone l'accettazione da parte dell'azienda degli obblighi sociali che scaturiscono dallo svolgimento della sua attività e sposta l'attenzione sugli strumenti manageriali destinati a rispondere alle pressioni sociali¹⁰⁹.

In tal modo, il dibattito si sposta da una problematica di carattere etico ad una più tecnica o moralmente neutra, poiché l'interrogativo principale non riguarda se l'azienda debba rispondere ai quesiti sociali in base ad un senso di responsabilità sociale, bensì se la stessa è in grado di rispondere alle esigenze degli stakeholders ed attuare in maniera efficace i cambiamenti necessari.

Un vantaggio dell'approccio *corporate social responsiveness* è, pertanto, rappresentato dal suo orientamento manageriale; di contro, trascurando l'analisi dei principi morali, dei valori e della cultura etica, appare ben presto come una

¹⁰⁷ Anche Ackerman parla della *corporate social responsibility* come “*the management of discretion*”. ACKERMAN R.W., *The Social Challenge to Business*, Harvard University Press, Cambridge, 1975, pp. 32-33.

¹⁰⁸ DAVIS K., *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, cit., pp. 312-322; ACKERMAN R.W. – BAUER R.A., *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*, Reston Publishing Company, Reston, 1976; ANSOFF H.I., *Le strategie sociali per l'impresa*, in PASTORE R. – PIANTONI G. (a cura di), *Strategia sociale dell'impresa: l'azienda, i suoi antagonisti e i suoi interlocutori*, Etas, Milano, 1984, pp. 3-23.

¹⁰⁹ FREDERICK W.C., *From CSR1 to CSR2. The Maturing of Business-and-Society Thought*, in *Business & Society*, vol. 33, n. 2, 1994, pp. 150-164.

teoria statica¹¹⁰ che presenta numerosi limiti, in quanto continua a lasciare irrisolto il problema della definizione delle responsabilità sociali dell'azienda, non chiarisce la natura delle relazioni che la stessa intrattiene con l'ambiente, non indica i valori sui quali si devono fondare le scelte aziendali.

E' per questo motivo che negli anni '80, in risposta al bisogno di integrare la dimensione morale racchiusa nella CSR1 e la dimensione manageriale della CSR2, si afferma il concetto di “*corporate social rectitude*” (CSR3)¹¹¹, secondo il quale l'azienda allinea le proprie politiche ad una cultura etica e dispone di adeguati strumenti per anticipare e risolvere i problemi che da essa discendono.

Contemporaneamente, si afferma il concetto di “*corporate social performance*”¹¹² che, in una prima fase, declina la responsabilità sociale non come risultato ultimo da conseguire, bensì come processo che deve essere inglobato nelle strategie aziendali, al fine di coniugare gli interessi ed i desideri dei vari stakeholders con le esigenze dell'azienda¹¹³.

Nel corso degli anni '90 il tema della responsabilità sociale dell'azienda continua ad essere particolarmente dibattuto e si arricchisce dei contenuti offerti dagli sviluppi di tematiche quali la *stakeholder theory*, la *business ethics*, la *corporate citizenship*.

L'azienda acquisisce la consapevolezza che i propri comportamenti socialmente responsabili assumono una rilevanza strategica, poiché contribuiscono in maniera significativa a consolidare sia il senso di appartenenza delle persone che al suo interno operano, sia le relazioni di lungo periodo con i portatori di interessi esterni. Si diffondono, in tal modo, a livello nazionale ed internazionale, una serie di studi focalizzati sulle strategie sociali¹¹⁴.

¹¹⁰ «[...] the CSR2 formulation is essentially a static theory, telling little or nothing about social change, about how new social movements arise and become important to business, about how to anticipate change and adapt an organization so that it may cope with these changes». FREDERICK W.C., *From CSR1 to CSR2.*, cit., p. 161.

¹¹¹ FREDERICK W.C., *Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs*, in *California Management Review*, vol. 28, n. 2, 1986, p. 134.

¹¹² Tra i primi Autori che forniscono una definizione di Corporate Social Performance si ricordano SETHI S.P., *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*, in *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 1, 1979 e JONES T.M., *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, in *California Management Review*, vol. 22, n. 2, 1980.

¹¹³ JONES T.M., *Corporate Social Responsibility Revisited*, cit., p. 75.

¹¹⁴ INVERNIZZI G., *Il sistema delle strategie a livello aziendale*, McGraw-Hill, Milano, 1999; SCIARELLI S., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo*

La forte integrazione della socialità nella gestione strategica dell'azienda, inoltre, conduce la letteratura di strategic management ad elaborare il concetto di *sostenibilità*, ovvero un approccio fondato sulla capacità dell'azienda di cogliere le opportunità e fronteggiare i rischi derivanti dai cambiamenti ambientali con la finalità di creare valore nel lungo periodo in favore di tutti gli stakeholders, presenti e futuri¹¹⁵.

Numerosi sono, inoltre, gli studiosi che approfondiscono le tematiche della misurazione e valutazione delle performance sociali, attraverso i processi di *social auditing*¹¹⁶, al fine di monitorare le attività aziendali aventi un impatto sociale, verificare l'adeguatezza delle risorse destinate e valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Infine, nell'ultimo decennio, di particolare interesse appaiono le considerazioni di Frederick e Carroll in merito alle possibili evoluzioni future negli studi di responsabilità sociale. In particolare, mentre Frederick esorta il superamento della concezione che considera l'azienda il centro attorno al quale gravitano le altre istituzioni ed esprime l'esigenza di fondare una nuova costruzione teorica, denominata CSR4, in grado di assorbire i diversi contributi fino ad allora elaborati dalla dottrina¹¹⁷, Carroll si aspetta che l'azienda adotti un modello di *moral management*, in grado di pensare ed agire in maniera etica¹¹⁸.

aziendale, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1999, pp. 201-229; FROOMAN J.S., *Stakeholder influence strategies*, in *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 2, 1999, pp. 191-205; CHIRIELEISON C., *Le strategie sociali*, cit.; MEZNAR M.B. – CHRISMAN J.J. – CARROLL A.B., *Responsabilità sociale e management strategico: verso una classificazione delle strategie d'impresa*, in *Problemi di Gestione*, Speciale 3, Supplemento al n. 5 – Vol. XIX, Etica degli affari, 1992, pp. 29-50.

¹¹⁵ La definizione unanimemente accettata di sviluppo sostenibile è quella contenuta nel Rapporto Brundtland emanato dal *World Commission on Environment and Development* (WCED) nel 1987 e ribadita dalla Conferenza delle Nazioni Unite di Rio de Janeiro e di Kyoto: «*development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generation to meet their own needs*».

¹¹⁶ «*A process of defining, observing, [...] reporting measures of an organization's ethical behavior and social impact against its [...] With the participation of its stakeholders, and the wider community*». ZADEK S. – EVANS R., *Auditing the market: a practical approach to social auditing*, New Economics Foundation, London, 1993, p. 7; per gli opportuni approfondimenti sulla tematica si vedano, tra gli altri: BAUER R.A. – FENN D.H., *What Is a Corporate Social Audit?*, in *Harvard Business Review*, vol. 51, n. 1, jan-feb, 1973; GRAY R., *Thirty Years of Social Accounting, Reporting and Auditing: What (if anything) Have We Learnt?*, in *Business Ethics: a European Review*, vol. 10, n. 1, 2001; JOHNSON H., *Corporate Social Audits*, in *Business Horizons*, vol. 44, n. 3, 2001.

¹¹⁷ «*The three CSRs have ensnared our minds. [...] They strongly imply that it is the corporation that should be the center of our attention. The corporation becomes the sun around which society revolves – the central star of our societal system and the vital core whose productive*

Autorevole dottrina¹¹⁹ ha rappresentato l'evoluzione degli studi in tema di corporate social responsibility attraverso un modello a due dimensioni (Fig. 1.9) in cui:

- i poli estremi dell'asse delle ascisse considerano, da un lato, la “responsabilità ristretta” originata dalla visione classica dell'azienda che si pone la finalità della massimizzazione del profitto, dall'altro, la “responsabilità allargata” legata al soddisfacimento delle aspettative sociali;
- l'asse delle ordinate riporta i costi ed i benefici dell'agire responsabile delle aziende.

E' possibile individuare, in tal modo, quattro quadranti e, di conseguenza, quattro concezioni:

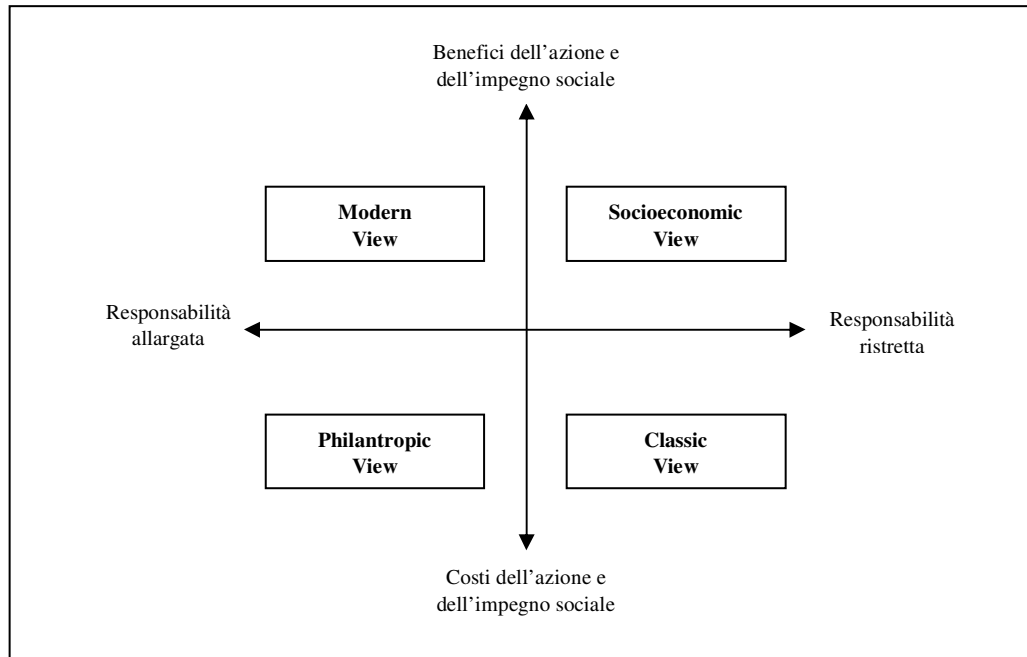
- la “classical view”, in cui l'attenzione è posta unicamente alla massimizzazione del profitto;
- la “socio-economic view”, in cui si concilia la massimizzazione del profitto con la soddisfazione delle istanze sociali e si sfruttano i benefici derivanti da una migliore immagine o da migliori rapporti con la clientela;
- la “modern view”, in cui l'azienda opera attivamente al fine di stabilire relazioni sociali con un pubblico sempre maggiore di interlocutori;
- la “philantropic view”, in cui si manifesta una prospettiva quasi caritatevole.

rays may now enrich, now impoverish, or at times devastate the societal planets that swing around it in irregular orbits. [...] If the corporation does not lie at the center of our whirling and evolving societal system, what does?», FREDERICK W.C., *Moving to CSR4. What to pack for the trip*, in *Business & Society*, vol. 37, n. 1, 1998, pp. 42-43.

¹¹⁸ CARROLL A.B., *Models of Management Morality for the New Millenium*, vol. 11, n. 2, 2001, p. 370.

¹¹⁹ QUAZI A.M. – O'BRIEN D., *An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility*, in *Journal of Busines Ethics*, vol. 25, n. 1, 2000, pp. 33-51.

Fig. 1.9: Il modello a due dimensioni della CSR



Fonte: QUAZI A.M. – O'BRIEN D., *An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, vol. 25, n. 1, 2000, p. 36.

1.3 Responsabilità sociale e creazione di valore.

L'attenzione dell'azienda nei confronti degli stakeholders, cioè di coloro che, individualmente o collettivamente, manifestano un interesse legittimo nei confronti della medesima e della sua attività (passata, presente e futura) rappresenta una variabile chiave la cui adeguata gestione è essenziale al raggiungimento di posizioni di vantaggio competitivo¹²⁰.

L'azienda, invero, non può esistere e prosperare senza i propri azionisti, i dipendenti, i consumatori, i fornitori e l'ambiente in cui opera¹²¹; essa è il risultato

¹²⁰ «The ethical behavior of firms will enable them to achieve a competitive advantage, because they will develop lasting, productive relationship with these stakeholders». MCWILLIAMS A. – SIEGEL D., *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, in *Academy of Management Review*, vol. 16, n. 1, 2001, p. 119. Si rinvia, inoltre, a: RUSSO M.V. – FOUTS P.A., *A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability*, in *Academy of Management Journal*, vol. 40, n. 3, 1997, pp. 534-559.

¹²¹ Particolarmente suggestiva è, in proposito, la metafora utilizzata da Hinna, il quale afferma: «sono i portatori d'interesse che, ruotando a vario titolo intorno ad esse (le imprese, ndr), creano quella "forza magnetica" che sostiene le aziende. Senza questa forza le aziende, come astri sospesi nello spazio dell'economia e della società, cadono, si dissociano, si frantumano, si sgretolano, si disintegrano, collassano così come collassa una stella nello spazio che fino a poco

di un insieme complesso di relazioni tra gruppi di interesse con obiettivi diversi, spesso confliggenti, ognuno dei quali, contribuendo alla realizzazione delle performance aziendali¹²², si aspetta dei benefici¹²³.

Appare comprensibile come, sebbene in una determinata circostanza l'azienda possa decidere di privilegiare le aspettative di un determinato gruppo di stakeholders, soddisfacendone i bisogni, il buon funzionamento della stessa impone l'esigenza di saper riconoscere e prestare attenzione alle esigenze di tutti gli interlocutori attraverso l'adozione di equi criteri di bilanciamento¹²⁴, in maniera tale da evitare che l'insoddisfazione di alcuni possa determinare degli effetti negativi sull'intera struttura aziendale, fino a determinarne l'incapacità ad operare¹²⁵.

tempo prima brillava ed illuminava la notte». HINNA L. (a cura di), *Il Bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002, p. XXV.

¹²² Cassandro evidenzia come l'uso di tale termine nella letteratura contabile anglosassone indichi «il risultato conseguito da un'azienda, sia del settore privato, sia del settore pubblico, nello svolgimento della propria attività. Tale risultato viene inteso, non del concreto significato contabile di differenza (positiva o negativa) tra le quantità economiche che si denominano ricavi e costi (nelle aziende di produzione) e proventi e spese (nelle aziende erogatrici), ma in un significato assai più ampio, con riferimento non già al solo soggetto aziendale, come è proprio di quella differenza, ma alla collettività nella quale l'azienda opera e alle categorie che, direttamente o indirettamente, hanno partecipato alla vita dell'azienda. E' un concetto, come vedesi, molto ampio e potremmo dire indeterminato». CASSANDRO P.E., *Sulla cosiddetta "performance" dell'azienda e sulle possibilità di una sua valutazione*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 4-5, apr.-mag. 1985, p. 178. Inoltre, come evidenziato da Corticelli, l'economicità pur essendo necessaria per la socialità, può, a volte, non essere sufficiente, soprattutto «ove è riguardata in termini di breve durata». CORTICELLI R., *L'azienda: economia e socialità*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, gen-feb 1995, p. 43.

¹²³ Coda sostiene che l'azienda realizza delle strategie «in vista di ottenere l'adesione convinta alle proposte – contenenti certe precise richieste di contributi in cambio di certe prospettive di ricompensa – che essa stessa concorre a definire». CODA V., *L'orientamento*, cit., p. 55.

¹²⁴ «data la centralità dell'azienda moderna rispetto ad attese molteplici e diversificate, quest'ultima non pare possa esimersi dal fungere da catalizzatore. L'azienda, conseguentemente, svolge un ruolo socioeconomico di fondamentale importanza, che la vede - oggi come non mai - quale fulcro di un equilibrio relazionale dinamico, il cui presupposto è il mantenimento nel tempo di una condizione evolutiva di consonanza tra diversi interlocutori. A tal fine un governo aziendale illuminato non può non ispirarsi ad un modello di management [...] nel quale [...] le attese degli stakeholder configurano il sistema di valori cui tendere ed il livello di risposta a tali istanze definisce la performance, dalla quale discende [...] il consenso o la legittimazione sociale [della stessa]». CAMPEDELLI B. – CANTELE S., *Bilancio sociale e governo aziendale responsabile: alcune riflessioni*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 9-10, 2004, p. 516. Si rinvia, inoltre, al contributo di DONALDSON T. – DUNFEE T., *Ties and Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

¹²⁵ Sul rischio di rallentamento e blocco dell'attuazione dei disegni strategici per mancanza di attenzione alla dimensione etico-sociale si veda, tra gli altri, MIOLO VITALI P., *Il Sistema delle decisioni aziendali. Analisi introduttiva*, Giappichelli, Torino, 1993, pp. 70-78; «l'eventuale disattenzione dell'impresa nei riguardi delle istanze provenienti dai suoi interlocutori,

Invero, sebbene la giustificazione dell'esistenza dell'azienda sia la creazione durevole di livelli adeguati di ricchezza, la legittimità della stessa dipende dalla capacità di soddisfare le aspettative di numerosi ed eterogenei interlocutori sociali, la cui integrazione nel paradigma aziendale è essenziale per il successo¹²⁶ dell'azienda stessa, in termini non soltanto sociali, ma anche economico-finanziari¹²⁷.

Particolarmente interessante è, a tal proposito, il pensiero di Porter e Kramer, i quali propongono una visione del rapporto tra azienda ed il contesto

*determinando l'impossibilità da parte dell'azienda di percepire i mutevoli caratteri dei contesti ambientali con i quali essa si confronta, condurrà, certamente, ad una progressiva "frattura" tra la visione dell'attività così come percepita dall'organismo economico e le aspettative, gli obiettivi e le aspirazioni di quelle parti sociali che, a diverso titolo, possono influire sullo svolgimento della gestione aziendale. Le tensioni e turbolenze che conseguirebbero dalla frattura nei rapporti impresa-stakeholder, ovviamente, sono cariche di potenziali riflessi negativi di varia natura sulla gestione aziendale». VIOLA C., *Il reporting economico-sociale nelle CCIAA. Riflessi teorici ed evidenze empiriche*, Cacucci, Bari, 2008, p. 25.*

¹²⁶ Il successo può essere interpretato «come un fenomeno di crescita economica a valere nel tempo e quindi [...] in grado di rafforzare durevolmente le basi economiche dell'impresa» BERTINI U., *Strategie di sviluppo interno e forme organizzative*, in GOZZI A., (a cura di), *La definizione e la valutazione delle strategie aziendali*, Etas, Milano, 1991, p. 173. Un interessante studio in cui si fornisce una interpretazione del fenomeno del successo è quello condotto da CONSORTI A., *Il successo dell'azienda. Schema di analisi*, Giappichelli, Torino, 1994.

¹²⁷ «[...] l'inclusione degli stakeholders da parte dell'impresa conduce ad una sua migliore performance nel lungo periodo, compreso un maggior valore economico per gli azionisti» WHEELER D. – SILLANPÄÄ M., *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London, 1997, p. 9. Alcuni studi hanno dimostrato l'esistenza di una forte correlazione tra le relazioni positive instaurate tra le aziende ed i propri stakeholders ed i ritorni in termini di valore. Si vedano, in proposito: MOSKOWITZ M., *Choosing Socially Responsible Stocks*, in *Business & Society*, vol. 1, 1972, pp. 71-75; COCHRAN P. – WOOD R.A., *Corporate Social Responsibility and Financial Performance*, in *Academy of Management Journal*, vol. 27, n. 1, 1984, pp. 42-56; SPENCER B.A. – TAYLOR G.S., *A Within and Between Analysis of the Relationship Between Corporate Responsibility and Financial Performance*, in *Akron Business and Economic Review*, vol. 18, n. 3, 1987, pp. 7-18; KOTTER J. – HESKETT J., *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York, 1992; COLLINS J.C. – PORRAS J.I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Random House, London, 1995; WADDOCK S. – GRAVES S., *The Corporate Social Performance – Financial of Performance Link*, in *Strategic Management Journal*, 19, 1997, pp. 303-317; BERNAM S.L. – WICKS A.C. – KOTHA S. – JONES T.M., *Does Stakeholder Orientation Matter?*, in *Academy of Management Journal*, 42, 1999, pp. 488-506; SVENDSEN A.C. – BOUTILIER R.G. – ABBOT R.M. – WHEELER D., *Measuring the Business Value of Stakeholders Relationships*, Center for Innovation in Management, Vancouver, 2002; PAINE L.S., *Value Shift*, McGraw-Hill, New York, 2003. Altra parte della dottrina, al contrario, individua l'esistenza sia di legami non significativi (AUPPERLE K. – CARROLL A. – HATFIELD J.D., *An Empirical Examination of the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability*, in *Academy of Management Journal*, vol. 28, n. 2, 1985, pp. 446-463), sia di risultati variabili e contrastanti (MCGUIRE J.B. – SUNDGREN A. – SCHNEEWEIS T., *Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance*, in *Academy of Management Journal*, vol. 31 n. 4, 1988, pp. 854-872; PRESTON L.E. – O'BANNON D.P., *The Corporate Social-Financial Performance Relationship. A Typology and Analysis*, in *Business & Society*, vol. 36, n. 4, 1997, pp. 419-429; ROMAN R.M. – HAYIBOR S. – AGLE B.R., *The Relationship Between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait*, in *Business & Society*, vol. 38, n. 1, 1999, pp. 109-125).

sociale che «non considera il successo delle aziende ed il benessere sociale come un gioco a somma zero [e sviluppano un] modello che le aziende possono utilizzare per identificare tutti gli effetti, positivi e negativi, che hanno sulla società, determinare quelli che meritano un intervento ed individuare dei metodi efficaci per far ciò»¹²⁸.

Le relazione di interdipendenza fra azienda ed il contesto sociale immaginata da Porter e Kramer può essere così descritta:

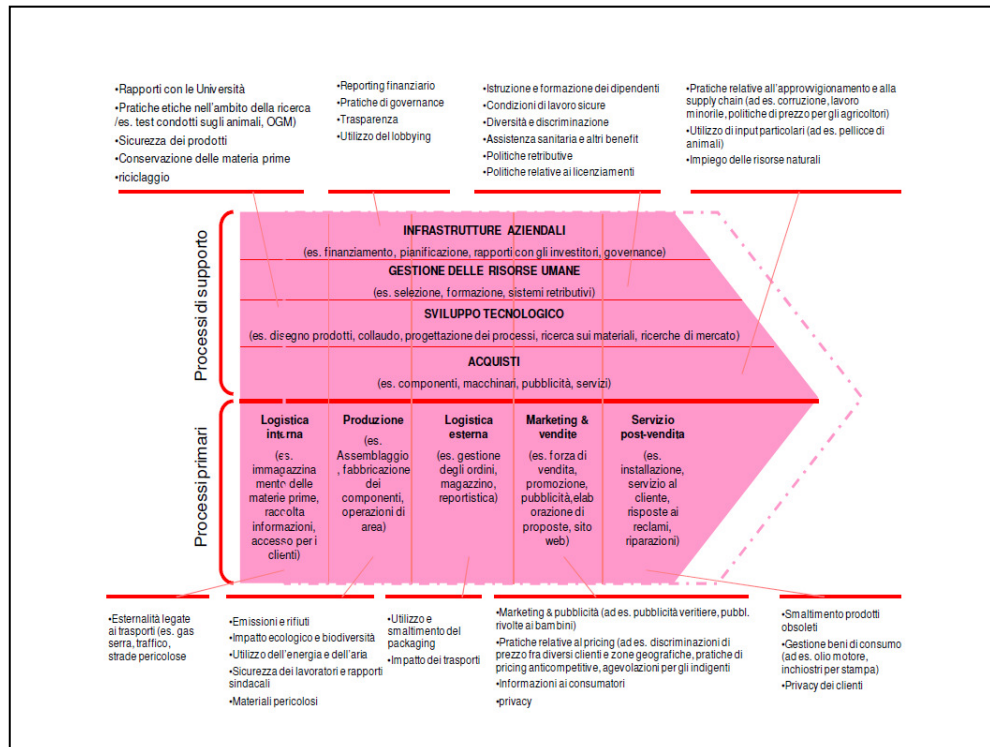
- le aziende, per svolgere la propria attività, prelevano dal sistema competitivo delle risorse di natura economica, sociale, ambientale;
- al termine del processo produttivo le aziende restituiscono valore (economico, sociale, ambientale) al sistema competitivo;
- il processo si reitera con un nuovo prelievo: se l'azienda ha reso al contesto competitivo un valore aggiunto superiore rispetto a quello che ha prelevato, sarà essa stessa a goderne, reintroducendo le nuove risorse nel processo produttivo.

Pertanto si tratta, da un lato, di determinare in termini quali-quantitativi il valore prelevato a monte ed immesso a valle del processo di produzione e, dall'altro, di stabilire in quale maniera tale valore può essere massimizzato nei confronti degli stakeholders (ovvero ridotto nel caso di impatti negativi).

Gli Autori giungono, infine, alla riproposizione della catena del valore, che in quest'ottica diviene la “catena del valore sociale” (Fig. 1.10), uno strumento in grado di individuare gli impatti dell'agire aziendale, la natura degli stessi, le attività di responsabilità sociale svolte e, soprattutto, l'individuazione di una scala di priorità con cui identificare le aree di attività che presentano il maggior valore strategico ed il maggior beneficio sia per l'azienda sia per il contesto sociale.

¹²⁸ PORTER M.E. – KRAMER M.R., *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, dec. 2006, p. 80.

Fig. 1.10: La Catena del valore sociale



Fonte: PORTER M.E. – KRAMER M.R., *Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, in *Harvard Business Review*, dec. 2006, p. 86.

Accogliere una *stakeholder view*, ovvero un approccio rivolto a tutti gli interlocutori sociali dell'azienda, implica la consapevolezza da parte della stessa che relazioni favorevoli e reciprocamente vantaggiose con gli interlocutori sociali, interni ed esterni, costituiscono veri e propri *assets* che, in quanto tali, rientrano non soltanto nella propria dotazione attuale di ricchezza, ma anche nella capacità prospettica di generare maggiori redditi in futuro.

Intesa in tal senso, pertanto, la ricchezza dell'azienda include, oltre alle tradizionali risorse, il valore degli *assets* relazionali, interni ed esterni, che implicano legami con gli stakeholders, collaborazioni, processi e fattori reputazionali¹²⁹; l'azienda acquisisce risorse dai diversi stakeholders con i quali è in relazione, da quelle finanziarie a quelle umane, dalla conoscenza

¹²⁹ POST J.E. – PRESTON L.E. – SACHS S., *Redefining the Corporation. Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, 2002, p. 45.

all'accettazione sociale, dalla reputazione all'immagine e via dicendo, che sono decisive per il suo successo, tanto quanto le relazioni instaurate.

Per il management, dunque, implementare una gestione improntata sulla stakeholder view è un processo particolarmente critico, poiché nella misura in cui è in grado di governare le sue relazioni con «*i vari gruppi di soggetti [...] che sono portatori di particolari interessi e diritti [...] in guisa da positivamente contribuire alla continuità economica dell'impresa nel lungo andare, avrà assolto la funzione “politica” [...] contribuendo, nel contempo, alla tutela di tutti gli interessi comunque legati alla vita di detta impresa*»¹³⁰.

Ad incidere profondamente sul legame tra azienda e stakeholders è l'immagine aziendale, che si sedimenta nella memoria degli interlocutori sociali in base alle strategie adottate dal vertice aziendale.

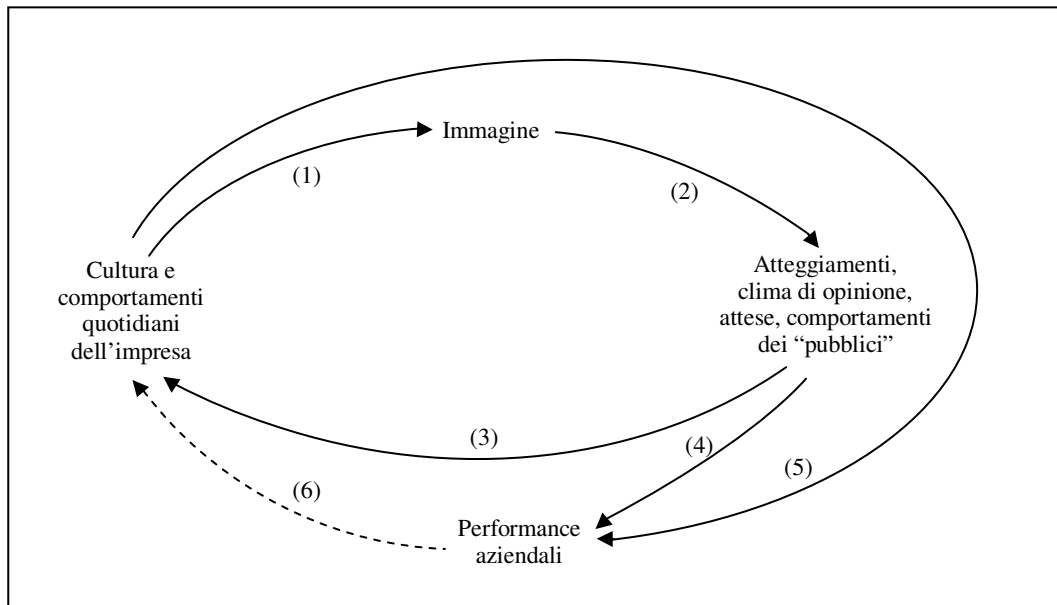
L'immagine è una variabile-stock che si alimenta di determinati flussi informativi e determinati vissuti personali ad essi associati ed influisce sui comportamenti dei soggetti presso cui si forma, secondo un circuito virtuoso (Fig. 1.11).

Invero, in un primo stadio, l'accumulazione, presso gli interlocutori sociali, dei “messaggi” trasmessi dall'azienda attraverso la propria cultura ed il proprio comportamento quotidiano, nonché delle emozioni e delle valutazioni ad essi inscindibilmente associate, determinano l'immagine aziendale (Fig. 1.11 (1)) che, a sua volta, incide sui comportamenti, sulle attese e sul clima di opinione dei vari stakeholders nei confronti dell'azienda (Fig. 1.11 (2)) e, attraverso questi ultimi, influisce sulla cultura e sui comportamenti aziendali (Fig. 1.11 (3)), oltre a determinarne le performances competitive, reddituali e sociali (Fig. 1.11 (4 e 5)), anch'esse destinate ad avere un effetto di ritorno sulla cultura e sui comportamenti gestionali, nella misura in cui il management è in grado di percepirlle e gestirle adeguatamente¹³¹ (Fig. 1.11 (6)).

¹³⁰ FAZZI R., *Il governo d'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano, 1982, p. 176.

¹³¹ CODA V., *Comunicazione e immagine*, cit., pp. 14-16. A proposito del ruolo assunto dall'immagine aziendale Fazzi afferma: «*L'impresa, nell'ottica in cui la osserviamo, meglio può definirsi, a questo punto, come un complesso unitario di componenti quali essi variamente risultano riflessi nella “immagine” d'impresa formatasi nei suoi diversi “pubblici”: azionisti, lavoratori dipendenti, sindacati, fornitori, banche, clienti, Amministrazione finanziaria dello Stato, Regioni, Comuni, ecc. un angolo di osservazione di rilevante interesse anche se è ben noto che, mentre la realtà dell'impresa è espressione dei suoi diversi comportamenti – ed in concreto*

Fig. 1.11: Origine ed effetti dell'immagine aziendale



Fonte: CODA V., *Comunicazione e immagine nella strategia dell'impresa*, Giappichelli, Torino, 1991, p. 15.

I comportamenti aziendali, dunque, vengono percepiti e valutati dai diversi interlocutori sociali anche se l'azienda non attua, intenzionalmente, una politica in tal senso, e si traducono nella creazione di un'immagine esterna, che può essere o meno positiva¹³².

Evidentemente, l'adozione di comportamenti socialmente responsabili produce un miglioramento dell'immagine aziendale nei riguardi dei soggetti interni ed esterni all'azienda stessa, oltre che l'accumulo di un patrimonio di credibilità, di affidabilità, di fiducia.

In un'ottica di lungo periodo, tutti i fattori appena descritti, inducono, come sopra affermato, un miglioramento della performance aziendale che,

dei comportamenti della sua alta direzione – spesso l'“immagine” aziendale scaturente dai giudizi di sintesi dei vari “pubblici” non è coerente con tale realtà; né mai, d'altra parte, quei giudizi conducono ad una stessa, comune rappresentazione della “personalità ambientale” del suddetto unitario fenomeno. Sta di fatto che l'“immagine” esterna influenza profondamente i rapporti dell'impresa con i suoi diversi interlocutori». FAZZI R., *Il governo d'impresa*, cit., pp. 134-135.

¹³² «[...] l'immagine è risorsa delicata, il cui consumo o deterioramento incide negativamente sul rapporto di fiducia e di stima col cliente e sulla motivazione del personale che più si identifica con il prodotto e con la cultura aziendale». CODA V., *Comunicazione e immagine*, cit., p. 22.

sebbene di difficile misurazione¹³³, si traduce, all'interno, in una tensione costruttiva ad operare per la funzionalità e lo sviluppo duraturo dell'azienda¹³⁴, all'esterno, in un aumento dei ricavi di vendita, giustificati, ad esempio, da una migliore accettazione dei prodotti e servizi offerti o da una maggiore propensione dei consumatori a sostenere un costo più elevato per l'acquisto di prodotti che rispondono ad un comportamento etico, ovvero in una riduzione dei costi derivante dall'attenuazione dei conflitti nelle relazioni con gli stakeholders o dalla creazione di un clima aziendale di tipo solidale.

Di particolare rilevanza il ruolo della reputazione aziendale¹³⁵ nel processo di creazione del valore¹³⁶, poiché consente di abbattere i costi di produzione, di incrementare i prezzi di vendita e di innalzare barriere competitive¹³⁷. In

¹³³ Sulla difficoltà di misurare in maniera immediata e diretta i benefici scaturenti da un orientamento alla CSR si rimanda agli studi di: DE SANTIS G., *Responsabilità sociale*, in CASELLI L. (a cura di), *Le parole dell'impresa*, vol. I, Franco Angeli, Milano, 1995; BURKE L. – LONGSDON J.M., *How Corporate Social Responsibility Pay Off*, in *Long Range Planning*, vol. 29, n. 4, 1996, pp. 495-502; GIARETTA E., *Business ethics e scelte di prodotto*, Cedam, Padova, 2000; Nel 2007, a livello macroeconomico, un rapporto pubblicato da Begley, do Nascimento, McGillivray e Boechat ha stimato i vantaggi conseguibili nell'adozione di strategie e pratiche ispirate ad un comportamento responsabile attraverso la misurazione degli indici di "responsible competitiveness". BEGLEY P. – DO NASCIMENTO E. – MCGILLIVRAY A. – BOECHAT C., *The State of Responsible Competitiveness*, in *AccountAbility*, jul 2007.

¹³⁴ «Funzionalità e sviluppo duraturo dell'impresa sono termini inscindibilmente collegati: la prima non può essere salvaguardata in un ambiente intensamente competitive se non è costantemente orientate ad assicurare la funzionalità aziendale». CODA V., *Comunicazione e immagine*, cit., p. 10.

¹³⁵ «a favorable reputation is valuable because it helps the firm win consumers, charge premium prices, attract superior human resources, improve access to capital markets, attract investors, and gain access to other resources It also can increase the success rate of new product and service offerings and make the firm an attractive partner for cooperative arrangements, such as strategic alliances and just-in-time arrangements. Further, a firm's reputation can thwart competitors from entering markets and reduce the likelihood of retaliatory responses to its competitive moves». MICHALISIN M. – SMITH R. – KLINE D., *In Search of Strategic Assets*, in *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 5, n. 4, 1997, pp. 366-367. In relazione alle strategie per la creazione di reputazione si rinvia a WEIGELT K. – CAMERER C., *Reputation and Corporate Strategy: a Review of Recent Theory and Applications*, in *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 5, 1988, pp. 443 – 454.

¹³⁶ Sul concetto di valore si rinvia a: RAPPAPORT A., *La strategia del valore. Le nuove regole della performance aziendale*, Franco Angeli, Milano, 1989; GUATRI L., *la teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano, 1991; VICARI S., *Note sul concetto di valore*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 3, 1995; DONNA G., *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma, 1999; GUATRI L. – SICCA L., *Strategie, leve del valore, valutazione delle aziende*, Biblioteca del valore, Università Bocconi Editore, Milano, 2000.

¹³⁷ Si rinvia a: CAVES R. - PORTER M.E., *From Entry barriers to Mobility Barriers. Conjectural Decision and Contrived Deterrence to New competition*, in *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, n. 2, pp. 241-261; WEIGELT K. – CAMERER C., *Reputation and Corporate Strategy*, cit., pp. 443-454; FOMBRUN C. - SHANLEY M., *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*, in *Academy of Management Journal*, vol. 33, n. 2, 1990, pp. 233-258; BARNEY J.B., *Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage*, in *Journal of*

particolare, l'abbassamento dei costi si verifica poiché una reputazione positiva facilita la costruzione di alleanze strategiche con i fornitori delle risorse critiche, l'incremento dei prezzi è l'effetto dell'immagine aziendale di prestigio nelle menti dei consumatori che consente l'applicazione di *premium prices*, infine l'innalzamento delle barriere competitive è il risultato di una buona reputazione che scoraggia l'ingresso sul mercato di potenziali concorrenti.

L'immagine, la fedeltà, la fiducia, la reputazione sono risorse intangibili¹³⁸ aventi una rilevanza critica nella creazione del vantaggio competitivo¹³⁹; per la loro esclusività tali risorse non possono essere separate dall'azienda in cui maturano, pertanto risultano irreplicabili ed inimitabili dalle aziende concorrenti.

Vi è di più, poiché se da un lato rappresentano una indubbia risorsa per l'economia dell'azienda, dall'altro la natura qualitativa che le caratterizza e l'elevata volatilità del loro valore non consente di determinarne con esattezza la loro incidenza sul patrimonio aziendale e, di conseguenza, di procedere ad una loro iscrizione in bilancio¹⁴⁰.

Tali risorse rappresentano il cosiddetto “*differenziale fantasma*”¹⁴¹ del capitale di funzionamento, ovvero quel differenziale che deve essere sommato al capitale di funzionamento per ottenere, come risultato, il più ampio patrimonio

Management, vol. 17, n. 1, 1991, pp. 99-120; HALL R., *A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage*, in *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 8, 1993, pp. 607-618; AMIT R. – SCHOEMAKER P., *Strategic Assets and Organizational Rent*, in *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, 1993, pp. 33-46; MICHALISIN M. – SMITH R. – KLINE D., *In Search of Strategic Assets*, cit., pp. 360-387; DEEPHOUSE D., *Media Reputation as a Strategic Resource: an Integration of Mass Communication and Resource Based Theories*, in *Journal of Management*, vol. 26, n. 6, 2000, pp. 109-112.

¹³⁸ Nel linguaggio corrente, così come nella prassi contabile, i concetti di “risorse intangibili” e “attività immateriali” sono spesso erroneamente utilizzati come sinonimi. Per un approfondimento sulla differenza terminologica si rimanda a: SICOLI G., *La disciplina contabile nazionale degli intangibile assets*, in FABBRINI G. - RICCIARDI A. (a cura di), *Intangible assets. Principi contabili, modalità di reporting e tecniche di valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 15.

¹³⁹ Per un approfondimento sulle diverse tipologie di risorse invisibili e le relative connotazioni si rinvia a: DELL'ATTI A., *Il ruolo critico delle risorse intangibili nella gestione aziendale*, in CODA V. - POTITO L. - FORTUNATO S. - CARATTOZZOLO M. - ONESTI T. - ADAMO S., *Le immobilizzazioni immateriali*, Atti del Convegno, 23.06.99, Cacucci, Bari, 2000, pp. 229-238.

¹⁴⁰ I Principi Contabili nazionali, al documento n. 24, individuano quali requisiti di iscrizione in bilancio delle attività immateriali: 1. La pluriennalità dei costi; 2. L'attitudine a produrre benefici economici futuri; 3. La possibilità di identificare distintamente i costi e di quantificarli attendibilmente. Le relazioni, la reputazione, la fiducia, l'immagine, astrattamente in grado di soddisfare i primi due requisiti, non sono in grado di rispondere al terzo requisito e, pertanto, risultano essere prive di riconoscimento contabile.

¹⁴¹ GUATRI L., *Il differenziale fantasma: i beni immateriali nella determinazione del reddito e della valutazione delle imprese*, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 1, 1989, pp. 53-61.

aziendale¹⁴²; invero, mentre il capitale di funzionamento di un'azienda è la somma di tutte le attività iscrivibili in bilancio, il patrimonio aziendale include tutte le risorse disponibili nello svolgimento dell'attività aziendale¹⁴³.

Le risorse intangibili prive di rappresentazione contabile, tuttavia, trovano una seppur globale ed indistinta determinazione allorquando ci si trovi a dover determinare il valore del capitale economico, laddove questo sia superiore al valore contabile del patrimonio netto aziendale.

In conclusione, poiché l'agire dell'azienda determina, consciamente o inconsciamente, un'impressione sui soggetti che con essa si relazionano, da cui dipendono la credibilità della stessa, la sua reputazione, le sue relazioni future e, in generale, la sua continuità nel tempo, appare evidente l'importanza di gestire, in modo responsabile e strategico, tali risorse intangibili¹⁴⁴.

1.4 La comunicazione della responsabilità sociale

La scelta dell'azienda di adottare un atteggiamento proattivo nei confronti dell'ambiente esterno e delle aspettative maturate dagli stakeholders variamente interessati alla sua attività, non rappresenta una condizione sufficiente a garantire alla stessa l'ottenimento e lo sfruttamento di un vantaggio competitivo difendibile¹⁴⁵.

¹⁴² TURCO M., *L'incidenza del patrimonio intellettuale sullo sviluppo aziendale. Modelli di analisi*, Cacucci, Bari, 2004, pp. 119-120.

¹⁴³ Per un approfondimento sul tema si rinvia a: DELL'ATTI A., *I patrimoni destinati ad uno specifico affare*", Cacucci, Bari, 2005, pp. 13-21.

¹⁴⁴ Dello stesso avviso DI CAGNO P. – D'AGOSTINIS B., *Il marchio d'impresa. Rappresentazione contabile e valore economico*, Cacucci, Bari, 2010, p. 16 e ss.

¹⁴⁵ Con riferimento alle situazioni di vantaggio competitivo difendibili, la letteratura è solita parlare anche di "superiorità" o di "dominanza". «La dominanza scaturisce da un vantaggio concorrenziale difendibile e difeso su tutti i possibili fronti da cui può provenire un attacco». CODA V., *L'orientamento*, cit., p. 88; «Si può ragionevolmente parlare di superiorità o "dominanza" in un certo segmento del mercato quando le relazioni con l'esterno si concretano in operazioni che alimentano il flusso dei ricavi in misura maggiore rispetto a quello dei costi con conseguenza favorevoli sulle condizioni di equilibrio economico del sistema produttivo». MIOLO VITALI P., *Il Sistema delle decisioni aziendali*, cit., p. 173.

Risulta indispensabile, invero, che l'impegno etico-socio-ambientale eventualmente assunto venga opportunamente veicolato all'esterno attraverso l'adozione di adeguati strumenti comunicazionali¹⁴⁶.

L'azienda, com'è noto, è al contempo un sistema aperto, che sviluppa relazioni biunivoche con altri sistemi esterni ad essa, e parte di un sistema più ampio, caratterizzato dalla presenza di forze economiche che ne influenzano i processi decisionali: da ciò la rilevanza della comunicazione¹⁴⁷, quale strumento gestionale strategico per la valorizzazione aziendale¹⁴⁸, ed il configurarsi dell'azienda stessa quale nodo comunicazionale.

In un'ottica di responsabilità sociale, invero, particolarmente critico è il processo di determinazione e di continuo adeguamento degli *schemi* e dei *contenuti* della comunicazione d'azienda, attesi gli effetti che questa è in grado di produrre sulle percezioni dei soggetti con i quali è (o può essere) in relazione e quindi, in generale, sul rapporto azienda - ambiente esterno.

E' questa la motivazione che induce, con riferimento agli schemi informativi, a preferire le tipologie di comunicazione bidirezionale o globale rispetto a quelle unidirezionali, in quanto in grado di armonizzare le istanze maturate dall'azienda e dai soggetti con cui questa si relaziona; per ciò che concerne invece i contenuti, fondamentale è l'individuazione delle finalità

¹⁴⁶ «[...] un'azienda ha necessità di riversare sull'ambiente informazioni circa il suo operato, la sua condizione, le sue decisioni, ovvero di comunicare i risultati dell'attività svolta, la sua situazione attuale ed i piani e programmi che intende adottare. Dare visibilità e trasparenza al proprio operato ed ai propri piani strategici, ovviamente nei dovuti limiti, è, al tempo stesso, un'efficace azione da parte di un'azienda per ottenere credibilità e fiducia dell'ambiente e, quindi, per ottenere quel consenso indispensabile al suo perseguimento». PARIS A., *Il ruolo del "rendiconto etico-ambientale" nel sistema della comunicazione aziendale*, Cedam, Padova, 2003, p. 8.

¹⁴⁷ Sui temi della comunicazione aziendale si rinvia, tra gli altri, a VERMIGLIO F. (a cura di), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2000.

¹⁴⁸ La comunicazione «permette al sistema d'impresa di evolversi in interazione con il sistema-ambiente stimolando la coevoluzione, il coadattamento, i meccanismi di retroazione dei due sistemi, la dialettica tra gli stessi». TURCO M., *La multidimensionalità della comunicazione d'impresa*, Atti del convegno AIDEA-Giovani "Aspetti evolutivi della comunicazione d'impresa", Lecce, giugno 2006. Catturi, in un suo scritto, evidenzia il duplice aspetto dell'attività di comunicazione, ovvero: «[...] un trasferimento di informazioni codificate – cioè di segni che esprimono o rappresentano stabilmente un dato oggetto fisico e mentale in base a certe regole – da un soggetto ad un altro, mediante processi bilaterali di emissione, trasmissione, ricezione, interpretazione; ma anche una relazione sociale per mezzo della quale due o più soggetti giungono a condividere particolari valori». CATTURI G., *I contenuti culturali ed etici del bilancio di esercizio*, in *Scritti di Economia Aziendale in memoria di Raffaele d'Oriano*, Cedam, Padova, 1997, p. 220.

comunicative che possono essere di tipo soggettivo, legate cioè ai possibili destinatari delle informazioni, e di tipo oggettivo, in funzione delle differenti modalità di utilizzo delle informazioni stesse¹⁴⁹.

Uno strumento particolarmente efficace nell'individuare gli interlocutori sociali rilevanti e le priorità informative ad essi associate, e per questo in grado di contribuire alla chiarezza della comunicazione aziendale, è lo *Stakeholder Matrix Engagement*. Si tratta di una matrice con *m righe* ed *n colonne* le cui interrelazioni consentono di individuare il grado di criticità e rilevanza delle variabili chiave oggetto di informazione in corrispondenza di ogni classe di stakeholder, a cui far corrispondere differenti livelli di attenzione comunicativa (Tab. 1.2).

La comunicazione delle scelte operate, delle possibili aree di miglioramento e, di conseguenza, del livello di interiorizzazione della variabile socio-ambientale, favorisce il rapporto tra l'azienda ed i propri stakeholder, agevolando il processo di formazione del consenso che, a sua volta, incide sulla effettiva realizzazione del disegno strategico da parte dell'azienda¹⁵⁰.

L'aumento ed il miglioramento della comunicazione, inoltre, incide drasticamente sulla possibilità per l'azienda di raggiungere posizioni di vantaggio competitivo e generare valore.

Evidentemente, l'esigenza di comunicare la dimensione sociale della combinazione produttiva ha rimesso in discussione il contenuto della comunicazione aziendale¹⁵¹, fino a qualche tempo fa incentrato prevalentemente su informazioni inerenti l'andamento economico, finanziario e patrimoniale della

¹⁴⁹ Uno studio particolarmente approfondito è stato condotto da RICCI S., *Comunicazione del valore: presupposti, paradigma e finalità*, in MUCELLI A. (a cura di), *La comunicazione nell'economia d'azienda. Processi, strumenti, tecnologie*, Giappichelli, Torino, 2000.

¹⁵⁰ L'importanza, per l'azienda, di tenere dei comportamenti socialmente responsabili è tanto maggiore quanto più l'ottenimento del consenso passa progressivamente da sistemi basati su un controllo sanzionatorio a sistemi più partecipativi e meno gerarchici, fondati sul coinvolgimento e sull'assunzione di responsabilità reciproche. In tal senso INVERNIZZI G., *Strategia sociale*, in AA. VV., *Materiale didattico per il corso di strategia e politica aziendale*, Utet, Torino, 1999, p. 231.

¹⁵¹ Per gli scopi del presente lavoro, quando si parla di strumenti della comunicazione aziendale si intende fare riferimento esclusivamente ai documenti utilizzati dall'azienda per "rendere conto" all'esterno dei risultati economici, finanziari, patrimoniali ed etico-sociali; non rappresentano, pertanto, oggetto di trattazione forme di comunicazione quali la pubblicità, i comunicati stampa, le lettere agli azionisti, i convegni e via dicendo.

gestione¹⁵², ponendo particolare enfasi sull'esigenza di soddisfare una crescente domanda di informazioni sui riflessi socio-ambientali dell'attività svolta¹⁵³.

Tab. 1.2: Stakeholder Matrix Engagement

| | | STAKEHOLDER | | | | | | | |
|---|-----------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | | Azionisti | Dipendenti | Clienti | Fornitori | Business partners | Stato | ONG | Comunità |
| VARIABILI CHIAVE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE | Valori | Interesse lieve | Interesse rilevante | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse rilevante | Interesse rilevante |
| | Governance | Interesse critico | Interesse critico | Interesse rilevante | Interesse rilevante | Interesse rilevante | Interesse rilevante | Interesse critico | Interesse critico |
| | Business e Asa | Interesse critico | Interesse rilevante | Interesse rilevante | Interesse critico | Interesse critico | Interesse rilevante | Interesse rilevante | Interesse critico |
| | Accountability e Disclosure | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico |
| | Diritti umani | Interesse rilevante | Interesse critico | Interesse critico | Interesse rilevante | Interesse rilevante | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico |
| | Lavoro | Interesse lieve | Interesse critico | Interesse lieve | Interesse rilevante | Interesse rilevante | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico |
| | Investimenti nel sociale | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico |
| | Ambiente | Interesse lieve | Interesse critico | Interesse critico | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse critico | Interesse critico | Interesse critico |
| | ... | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve | Interesse lieve |

Fonte: WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, jan. 2000, p. 16.

¹⁵² CASSANDRO P.E., *Trattato di ragioneria*, cit., pp. 676 e ss.

¹⁵³ In altri termini, si auspica la redazione di uno strumento informativo dal quale emergano una serie di «indicatori» sull'attività dell'impresa a favore: del lavoro umano (es.: occupazione, sicurezza, formazione professionale, vita sociale, ecc.); della qualità e salubrità dei prodotti, dell'educazione dei consumatori; del non inquinamento dell'aria, dell'acqua e della terra; del finanziamento degli enti locali e dello stato mediante imposte, tasse e contributi, agli investimenti sociali, della remunerazione agli azionisti ed obbligazionisti; ecc.». DEZZANI F. – PISONI P. - PUDDU L., *Il bilancio*, terza ed., Giuffrè, Milano, 2001, p. 8. Si rinvia, inoltre, a: TERZANI S., *Introduzione al bilancio d'esercizio*, Quarta ed., Cedam, Padova, 1993, pp. 255 e ss.; PULEJO L., *Esperienze in tema di bilancio sociale. "Il modello francese"*, Giappichelli, Torino, 1996, pp. 5-6; DI CAGNO N., *Sugli obiettivi dell'informazione contabile*, in *Scritti in memoria di Paolo Maizza*, Cacucci, Bari, 1999, pp. 23 e ss.; DE PAULI S., *Il valore dei valori. Comunicare la responsabilità sociale dell'impresa*, Edizioni Guerini e associati s.p.a., Milano, 2004, pp. 32 e ss.; CARNEVALE C., *L'informazione etico-sociale*, cit., pp. 8 e ss.; RUSCONI G., *L'accountability globale dell'impresa*, in RUSCONI G. – DORIGATTI M., (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa*, cit., pp. 153-169.

I potenziali destinatari del bilancio d'esercizio¹⁵⁴, principale strumento informativo aziendale, presentano interessi, e, quindi, esigenze informative, in parte comuni ed in parte differenti¹⁵⁵, pertanto risulta impossibile rinvenire nello stesso una configurazione "universale" di informazione, in grado di rispondere efficacemente a tutti i soggetti interessati¹⁵⁶.

E' per tale motivo che la dottrina aziendalistica, ad un certo punto, ha discusso sulla possibilità di redigere tante tipologie di bilanci di esercizio, per quanti possono essere gli interessi da soddisfare¹⁵⁷, evidenziando, infine, l'esigenza di affiancare all'informativa contabile ulteriori strumenti informativi¹⁵⁸.

Se a tutto ciò si aggiunge la consapevolezza che il bilancio d'esercizio presenta numerosi limiti in termini di incapacità di fornire una adeguata rappresentazione delle risorse immateriali, di ancoraggio a principi valutativi basati sul criterio del costo storico, di rischio nel rivolgere maggiore attenzione alla forma e non alla sostanza, di operare scorrette politiche volte all'ottenimento di redditi perequati nel tempo¹⁵⁹ e di difficoltà nell'interpretare le informazioni in esso contenute¹⁶⁰ per coloro i quali non possiedono un'adeguata preparazione in tal senso, emerge con forza l'esigenza di adottare strumenti comunicativi che

¹⁵⁴ Per una rassegna delle varie tipologie di portatori di interessi si rinvia, tra gli altri, a: PROVASOLI A., *Il bilancio d'esercizio destinato a pubblicazione*, Giuffrè, Milano, 1974, pp. 170 e ss.; AVI M.S., *Il bilancio come strumento di informazione verso l'esterno*, Cedam, Padova, 1990, pp. 203 e ss.; DI STEFANO G., *il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Giuffrè, Milano, 1990, pp. 13 e 55; SALVIONI D.M., *Il bilancio di esercizio nella comunicazione integrata di impresa*, Giappichelli, Torino, 1992; CORVI E., *Comunicazione d'impresa e investor relation. La gestione della comunicazione economico-finanziaria*, Egea, Milano, 2000, pp. 113 e ss.

¹⁵⁵ Sulle possibili divergenze di interessi informativi esistenti tra i potenziali destinatari dell'informazione contabile si rinvia ad: AMADUZZI A., *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Cacucci, Bari, 1957, pp. 57 e ss.; MAIZZA P., *Le varie categorie di interessi confluenti nel bilancio di esercizio dell'impresa e la conseguente strategia di un loro contemperamento. L'informatica e la funzione di utilità sociale del bilancio*, in *Annali della Facoltà di Economia e Commercio dell'Università degli Studi di Bari*, vol. I, 1974, pp. 5 e ss.

¹⁵⁶ ADAMO S., *Problemi di armonizzazione dell'informazione contabile. Processi-attori-strumenti. Un modello interpretativo*, Giuffrè, Milano, 2001, p. 13 e ss.

¹⁵⁷ AMADUZZI A., *Conflitto ed equilibrio*, cit., pp. 144-145; ROSSI N., *Il bilancio dell'impresa: le sue differenziazioni e la sua interpretazione*, Utet, Torino, 1969, pp. 164 e ss.

¹⁵⁸ ONIDA P., *Il bilancio d'esercizio nelle imprese, la sua standardizzazione e certificazione*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 2, 1974, p. 134.

¹⁵⁹ ADAMO S., *Problemi di armonizzazione*, cit., p. 38.

¹⁶⁰ AMADUZZI A. – PAOLONE G., *I bilanci di esercizio delle imprese*, Utet, Torino, 1986, p. 60; DI STEFANO G., cit., p. 157.

possano integrare, ovvero ampliare e migliorare l'informazione economico-finanziaria¹⁶¹.

Un primo intervento in tal senso si può indubbiamente riscontrare nell'introduzione della Nota Integrativa e della Relazione sulla Gestione.

Nello specifico, la Nota Integrativa, parte integrante insieme allo Stato Patrimoniale ed al Conto Economico del bilancio d'esercizio e redatta in forma espositiva, assolve una importante funzione esplicativa, poiché oltre a descrivere e dettagliare le più importanti voci di bilancio, esplicitando le modalità di determinazione dei valori e le circostanze nelle quali gli stessi si sono formati, fornisce ulteriori conoscenze non percepibili dal semplice linguaggio contabile¹⁶²: da qui la sua naturale vocazione a diffondere informazioni di natura socio-ambientale.

Appare opportuno evidenziare che, analogamente a quanto accade nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico, anche in tale documento la rappresentazione delle informazioni ivi contenute deve avvenire nel rispetto dei principi di redazione previsti dal legislatore nazionale e comunitario, al fine di fornire un *quadro fedele* dell'operato aziendale, dei risultati conseguiti, nonché delle situazioni di rischio e di incertezza che l'azienda si trova ad affrontare.

Numerose possono essere le informazioni socio-ambientali da riportare in Nota Integrativa; le aziende che implementano una contabilità e dei sistemi informativi in grado di interpretare le informazioni di tale natura possono, ad esempio, utilizzare il documento in questione per descrivere i metodi di valutazione degli aspetti socio-ambientali che scaturiscono dai processi economico-tecnici, dettagliare i costi socio-ambientali di natura straordinaria eventualmente sostenuti in un determinato periodo amministrativo, motivare dettagliatamente gli eventuali accantonamenti operati, esprimere la natura, l'origine, i tempi e le modalità di estinzione di eventuali passività ambientali, analizzare i fondi a destinazione sociale ed ambientale, evidenziare la quota parte

¹⁶¹ GIACCARI F. – DI CAGNO P., *Il ruolo dei costi ambientali nello sviluppo eco-sostenibile*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, nn. 11 – 12, nov.-dic. 2002, p. 552.

¹⁶² DI CAGNO N., *Informazione contabile e bilancio d'esercizio. (Modello comunitario e modello IAS/IFRS)*, Cacucci, Bari, 2004, p. 297.

dei costi ambientali capitalizzati, imputabile alla riduzione o eliminazione degli impatti negativi generati dalla presenza dell'azienda e così via.

La Relazione sulla gestione completa il sistema informativo del bilancio d'esercizio e si differenzia dalla Nota Integrativa per la sua natura accessoria, anche se rilevante, e per i contenuti¹⁶³. Ad essa, invero, è demandato il compito di delineare le linee evolutive della gestione, con particolare riferimento al contesto socio-economico nel quale l'azienda svolge la propria attività¹⁶⁴.

Particolarmente interessante, in proposito, appare la direttiva comunitaria 2003/51/CE del 18 giugno 2003 che, al fine di migliorare l'informazione finanziaria tradizionale e pervenire alla rappresentazione di un fedele resoconto della situazione aziendale, con esplicito riferimento ai contenuti della Relazione sulla gestione afferma: «[...] non dovrebbero limitarsi agli aspetti finanziari dell'attività della società. Si presume che, ove opportuno, ciò comporti un'analisi degli aspetti ambientali e sociali, necessari per capire l'andamento, le prestazioni o la situazione di una società».

Le informazioni che trovano un'adeguata rappresentazione nella Relazione sulla gestione possono riguardare molteplici aspetti socio-ambientali dell'operato aziendale, tra i quali si richiamano brevemente i dati relativi alle emissioni inquinanti prodotte dall'azienda, i programmi rivolti alla tutela e alla salvaguardia dell'ambiente in cui la stessa opera, l'interpretazione dei risultati derivanti dall'adozione di indicatori di eco-efficienza, le strategie di inserimento del lavoro femminile, le informazioni inerenti il miglioramento della qualità del lavoro, ivi compresi i miglioramenti in termini di sicurezza delle condizioni lavorative, i dati relativi alle risorse naturali utilizzate, l'utilizzo di biocarburanti, il monitoraggio di scarichi e reflui, la realizzazione di cicli tecnici meno climalteranti e territorio impattanti, e via dicendo; il tutto attraverso adeguati raffronti tra quanto programmato e quanto realizzato, illustrando le motivazioni degli eventuali scostamenti verificatisi.

¹⁶³ «Non c'è dubbio però che questa netta distinzione, agevole in teoria, non lo sarà altrettanto nella pratica, perché non si può dimenticare che il rendiconto della gestione costituisce l'ecosistema di base delle valutazioni di bilancio». FORTUNATO S., *Bilancio e contabilità d'impresa in Europa*, Cacucci, Bari, 1993, p. 177.

¹⁶⁴ Per gli opportuni approfondimenti si rinvia, tra gli altri, a: SUPERTI FURGA F., *Il bilancio di esercizio secondo la normativa europea*, terza ed., Giuffrè, Milano, 1997, pp. 264 e ss.;

Nonostante l'indubbia rilevanza della variabile socio-ambientale, ancora oggi molte aziende non si dimostrano in grado di operare una adeguata gestione integrata della stessa con le altre variabili aziendali, a differenza di altre aziende che, particolarmente sensibili ai temi etici, sociali ed ambientali sviluppano strumenti comunicativi *volontari*, con i quali superano i limiti insiti nella comunicazione obbligatoria e avvalorano la rappresentazione economico-monetaria dei dati.

Il riferimento è, in particolare, ai rapporti sociali, ambientali, ai codici etici, alle certificazioni, che hanno integrato e completato le informazioni di carattere patrimoniale, finanziario ed economico¹⁶⁵, la cui trattazione sarà effettuata nel capitolo successivo.

Prima di approfondire tali strumenti, tuttavia, s'intende riservare un'ultima considerazione alla relazione esistente tra la strategia, la comunicazione e l'immagine dell'azienda.

Invero, attraverso la comunicazione delle strategie adottate, dei comportamenti assunti e dei risultati conseguiti, l'azienda costruisce e consolida i rapporti con l'ambiente esterno, gettando le basi per un miglioramento della propria immagine.

Per chiarire tale circuito si ripropone l'analisi della Fig. 1.11, in cui si è evidenziato come il processo di formazione dell'immagine aziendale, quale risultato dell'accumularsi presso gli interlocutori sociali dei messaggi trasmessi quotidianamente dall'azienda attraverso i suoi comportamenti, incida sul conseguimento delle performance della stessa.

Ciò premesso, è possibile allargare il modello di cui sopra attraverso l'introduzione della variabile "*strategia*" (Fig. 1.12).

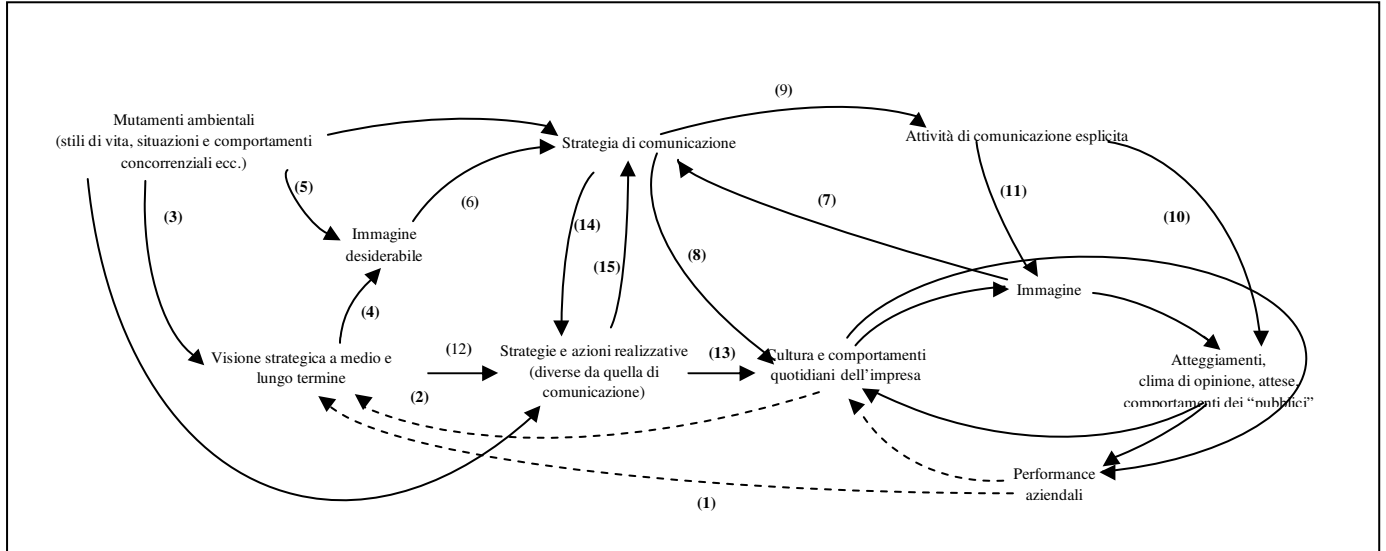
Quest'ultima può essere interpretata come «una visione del futuro a medio e lungo termine»¹⁶⁶ che scaturisce da una relativa insoddisfazione dell'azienda per le performance conseguite (Fig. 1.12 (1)) e per l'identità reale che trasmette all'esterno in seguito ai comportamenti variamente assunti (Fig. 1.12 (2)), oltre

¹⁶⁵ Si rinvia, a tal proposito, a GARELLI R., *L'informativa socio/ambientale: verso il bilancio di sostenibilità*, in MANCINI D. – QUAGLI A. – MARCHI L. (a cura di), *Gli intangibles e la comunicazione d'impresa*, Franco Angeli, Milano, 2003.

¹⁶⁶ CODA V., *Comunicazione e immagine*, cit., p. 16.

che per i mutamenti ambientali che si riflettono sulle attese degli interlocutori sociali.

Fig. 1.12: *Relazione tra strategia, comunicazione e immagine*



Fonte: CODA V., *Comunicazione e immagine*, cit., p. 17.

Tale nuova visione strategica (Fig. 1.12 (4)), unitamente ai mutamenti ambientali percepiti (Fig. 1.12 (5)), muta l'“*immagine desiderabile*” dall'azienda che, in tal modo, si divarica dall'immagine effettiva e insieme a quest'ultima si pone alla base della strategia di comunicazione dell'azienda (Fig. 1.12 (6 e 7)), volta ad influire in maniera coordinata sia sulla cultura e sui comportamenti dell'azienda (Fig. 1.12 (8)), sia sull'attività di comunicazione esplicita attuata dalla stessa (Fig. 1.12 (9)), intenzionalmente rivolta a modificare gli atteggiamenti degli interlocutori nei confronti dell'azienda (Fig. 1.12 (10)) e l'immagine che essi si costruiscono della stessa (Fig. 1.12 (11)).

Le attività di comunicazione esplicita, tuttavia, si dimostrerebbero vane, se non addirittura pregiudizievoli per la credibilità aziendale, se non fossero coerenti con l'identità reale dell'azienda. E' questa la ragione che rende indispensabile l'implementazione di strategie ed azioni realizzative della visione strategica di lungo periodo (Fig. 1.12 (12)), finalizzate ad incidere sui comportamenti effettivi

dell'azienda, adeguandoli alla nuova immagine che tenta di costruire (Fig. 1.12 (13)).

La strategia di comunicazione, inoltre, facendo parte delle strategie realizzative della visione strategica di medio e lungo termine, deve necessariamente coordinarsi con esse. (Fig. 1.12 (14 e 15)).